

658.3
WUL
2 9

**ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI
MANAJERIAL TERHADAP KINERJA
BANK PERKREDITAN RAKYAT (BPR)
*STUDI KASUS DI WILAYAH KERJA
KANTOR BANK INDONESIA SEMARANG***



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :
NOVITA WULANDARI, SE
NIM C4A001074**

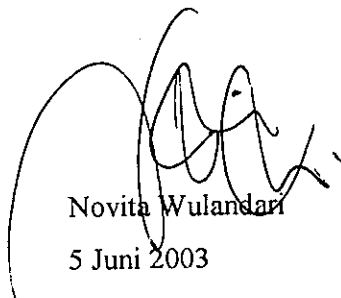
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2003**

UPT-PUSTAK-INDIP



Sertifikasi

Saya, *Novita Wulandari*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.



Novita Wulandari
5 Juni 2003

PERSETUJUAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa draft tesis berjudul :

**ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI MANAJERIAL
TERHADAP KINERJA
BANK PERKREDITAN RAKYAT (BPR)
*STUDI KASUS DI WILAYAH KERJA
KANTOR BANK INDONESIA SEMARANG***

Yang disusun oleh Novita Wulandari, SE; NIM : C4A001074
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 10 Juni 2003
dan telah memenuhi syarat untuk diterima

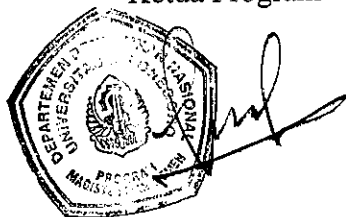
Pembimbing Utama

Drs. M. Kholiq Mahfud, MSi

Pembimbing Anggota

Drs. Susilo Toto Raharjo, MT

Semarang, 10 Juni 2003
Universitas Diponegoro Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	2161/T/mm/4
Tgl.	3 Feb 04

ABSTRACT

BPR is one of the finance institution that has a strategic function for pushing the medium and small entrepreneurs. It is also as an institution that empowered the local entrepreneurs as one of the economic activities based on community. BPR will perform the good function if only has a good performance. As a rural banking, one problem that mostly faced by BPR is human resources who generally has low level of education and quality. They have to eliminate that problem if they want to be a good development agent. The scope of this research is 200 BPRs in Bank Indonesia Semarang area, based on stratified random sampling.

This research wants to explore : (1) the influence of managerial competences on thinking towards managerial competences on manage; (2) the influence of managerial competences on manage towards BPR's performance; (3) the influence of managerial competences on developing self towards managerial competences on manage; (4) the influence of managerial competences on developing self towards BPR's performance, and (5) the relationship between managerial competences on thinking towards managerial competences on developing self.

Most of our respondents are BPR's Director, on productive ages, high relatively education, and new in their position. On BPR's side, most of our respondents have a small assets, belongs to local government, operated between 13-17 years, face normal business competition, and has a small number of employees. They don't recruit their employees from advertisement as well as from other information. We employed software named AMOS 4.1 for hypothesize tests. The conclusion is that managerial competences on manage has a positive influence to BPR's performance, and managerial competences on thinking ability has a positive influence towards managerial competence on manage. However, we found that managerial competences on developing self has a relation to managerial competences on manage and BPR's performance. We suggest BPR's Director to improve their competencies to developing them selves and to make improvement.

ABSTRAKSI

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) merupakan institusi yang mempunyai fungsi dan peran yang strategis dalam mendorong pertumbuhan usaha kecil dan menengah (UKM) dan sekaligus sebagai institusi yang dapat melakukan pemberdayaan para pengusaha local sebagai bentuk nyata kegiatan ekonomi berbasis kerakyatan. Hanya dengan kinerja yang baik, BPR akan mampu mengemban peran dan fungsi tersebut. Sumber daya manusia merupakan salah satu factor penghambat BPR dalam memainkan peran sebagai development agent. Hal ini cukup beralasan, karena sebagai rural banking, SDM yang mengoperasikan BPR rata-rata berkualitas rendah. Oleh karena itu menarik untuk diteliti tentang pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja BPR. Penelitian ini mengambil obyek pada BPR-BPR di wilayah kerja Kantor Bank Indonesia Semarang. Jumlah sample yang digunakan adalah sebanyak 200 BPR.

Permasalahan yang akan diungkap dalam penelitian ini meliputi (1) Pengaruh kompetensi manajerial dalam berpikir terhadap kompetensi manajerial dalam mengatur, (2) Pengaruh kompetensi manajerial dalam mengatur terhadap kinerja BPR, (3) Pengaruh kompetensi manajerial dalam mengembangkan diri sendiri terhadap kompetensi manajerial dalam mengatur, (4) Pengaruh kompetensi manajerial dalam mengembangkan diri sendiri terhadap kinerja BPR dan (5) Hubungan antara kompetensi manajerial dalam berpikir dengan kompetensi manajerial dalam mengembangkan diri sendiri.

Berdasarkan hasil analisis data disimpulkan bahwa sebagian besar responden merupakan direktur BPR, masuk dalam kategori usia produktif, berpendidikan relatif tinggi dan relatif baru dalam memegang jabatan. Apabila dilihat dari sisi BPR dapat disimpulkan bahwa sebagian besar BPR responden beraset relatif kecil, berbadan hokum perusda, telah beroperasi antara 13 – 17 tahun, menghadapi persaingan usaha yang relatif wajar, mempunyai karyawan dengan jumlah relatif sedikit dan mendapatkan karyawan selain dari iklan lowongan/info teman/saudara. Hasil pengujian hipotesis dengan bantuan software AMOS.4 disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kompetensi manajerial terhadap kinerja BPR di wilayah kerja Kantor Bank Indonesia Semarang. Kompetensi manajerial dalam mengatur mempunyai pengaruh terbesar terhadap kinerja BPR dan kompetensi manajerial dalam berpikir berpengaruh positif terhadap kompetensi manajerial dalam mengatur. Di samping itu diketahui bahwa kompetensi manajerial dalam mengembangkan diri sendiri, selain berhubungan dengan kompetensi manajerial dalam mengatur juga mempunyai pengaruh terhadap kinerja BPR.

Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti menyarankan agar untuk meningkatkan kinerja BPR, manajer harus meningkatkan kompetensinya dalam mengembangkan dirinya sendiri demi memperbaiki kemampuannya dalam me-manage BPR.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan ucapan syukur, penulis panjatkan kehadapan Tuhan Yang Maha Esa, sehingga Tesis yang ditulis sebagai salah satu persyaratan dalam mencapai gelar Magister Manajemen yang penulis tempuh di Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang ini dapat terselesaikan.

Pada kesempatan ini penulis juga menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang atas dukungan beliau kepada penulis;
2. Drs. M. Kholiq Mahfud, MSi dan Drs. Susilo Toto Raharjo, MT sebagai pembimbing akademis yang telah memberikan petunjuk, bimbingan dan dorongan semangat sehingga tesis ini dapat terselesaikan;
3. Ibu dan Bapakku, atas segala doa dan restunya;
4. Temanku Ariyawan dan Yayan, atas semua bantuannya,
5. Rekan-rekan Sub Tim Pengawasan I atas segala pengertian dan dukungannya;
6. Para Direktur, Pimpinan dan segenap pegawai BPR dan BPR BKK di Wilayah Kerja Kantor Bank Indonesia Semarang yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membantu penelitian ini;

7. Semua pihak yang terkait dengan pendidikan, penelitian dan penyelesaian tesis ini yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu, sekali lagi terima kasih.

Kiranya Tuhan Yang Maha Kasih membalas segala bantuan dan budi baik dengan berlipat ganda seperti yang telah diberikan kepada penulis.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati, penulis berharap bahwa tesis yang masih jauh dari sempurna ini dapat bermanfaat bagi Sidang Pembaca yang terhormat.

Semarang, 5 Juni 2003

Novita Wulandari
C4A001074

PERSEMBAHAN

*Dengan segala rasa cinta dan kasih sayang,
dipersembahkan kepada anak-anakku Indira dan Adyt
yang menjadi cahaya hidupku,
kepada mas Agus 'Bagol' suamiku
yang selalu mendukung dan memahami*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKAT.....	ii
PENGESAHAN TESIS	iii
ABSTRACT.....	iv
ABSTRAKSI	v
KATA PENGANTAR	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv

BAB I : PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Manfaat Penelitian	11
1.5. Kerangka Penulisan	12

BAB II : TELAAH PUSTAKA & PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1. Bank Perkreditan Rakyat	13
2.2. Kompetensi	17
2.2.1. Sejarah Kompetensi	17
2.2.2. Pengertian Kompetensi	20
2.2.3. Kompetensi Manajerial.....	21
2.3. Kinerja BPR.....	24
2.4. Keterkaitan Kompetensi Manajerial dan Kinerja BPR.....	25
2.5. Penelitian Terdahulu.....	32

2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis	35
2.7. Definisi Operasional Atribut.....	36
2.7.1. Atribut Thinking	36
2.7.2. Atribut Managing	36
2.7.3. Atribut Developing Self	37
2.7.4. Atribut Kinerja Bank	38

BAB III : METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data.....	40
3.1.1. Data Primer	40
3.1.2. Data Sekunder	40
3.2. Populasi dan Sampel Penelitian	41
3.2.1. Populasi	41
3.2.2. Sampel	41
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	43
3.4. Teknik Analisis Data	43
3.4.1. Analisis Kualitatif.....	43
3.4.2. Analisis Kuantitatif.....	44

BAB IV : ANALISIS DATA

4.1. Analisis Kualitatif	54
4.1.1. Gambaran Umum BPR di Wilker KBI Semarang.....	54
4.1.2. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	69
4.2. Analisis Kuantitatif	71
4.2.1. Confirmatory Factor Analysis	71
4.2.2. Structural Equation Model (SEM).....	75
4.2.3. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Model SEM.....	77
4.2.4. Pengujian Nilai Residual	81
4.2.5. Pengujian Reliabilitas	85
4.3. Pengujian Hipotesis	87
4.4. Penjelasan Uji Statistik dan Analisis	92

BAB V : SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Simpulan Penelitian	93
5.1.1. Responden.....	93
5.1.2. Hipotesis Penelitian	95
5.2. Implikasi Teoritis	97
5.3. Implikasi Manajerial	99
5.4. Keterbatasan Penelitian	100
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	100
 DAFTAR REFERENSI.....	101
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	103
LAMPIRAN-LAMPIRAN	104

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Perkembangan BPR di Propinsi Jawa Tengah	3
Tabel 1.2. Perkembangan Tingkat Kesehatan BPR di Propinsi Jawa Tengah	8
Tabel 2.1. Variabel dan Indikator	39
Tabel 3.1. Dimensi dan Variabel Indikator	46
Tabel 3.2. Model Pengukuran	48
Tabel 3.3. Goodness of Fit Indicates	52
Tabel 4.1. Jumlah BPR di Wilayah Kerja KBI Semarang.....	55
Tabel 4.2. Asset BPR Responden	56
Tabel 4.3. Kinerja BPR di Wilayah Kerja KBI Semarang	57
Tabel 4.4. Asset BPR Responden	58
Tabel 4.5. Usia Responden	59
Tabel 4.6. Jenis Kelamin Responden	59
Tabel 4.7. Jabatan Responden	60
Tabel 4.8. Jabatan Responden	61
Tabel 4.9. Tingkat Pendidikan Responden	61
Tabel 4.10. Pendidikan Tambahan Responden	62
Tabel 4.11. Badan Hukum BPR Responden	63
Tabel 4.12. Lama Operasi BPR Responden	64
Tabel 4.13. Jumlah Lembaga Keuangan Sejenis	65
Tabel 4.14. Jumlah Karyawan	66
Tabel 4.15. Pemanfaatan Anggaran Pendidikan	67
Tabel 4.16. Pemanfaatan Jasa Konsultan	67
Tabel 4.17. Sumber Pengadaan Tenaga Kerja	68
Tabel 4.18. Deskripsi Variabel Kompetensi Manajerial	69
Tabel 4.19. Deskripsi Variabel Kinerja BPR.....	70
Tabel 4.20. Kriteria Goodness of Fit	72
Tabel 4.21. Hasil Uji Goodness of Fit Measurement Model	73
Tabel 4.22. Estimasi Parameter Confirmatory Factor Analysis	75
Tabel 4.23. Estimasi Parameter Confirmatory SEM	76

Tabel 4.24. Normalitas Data	78
Tabel 4.25. Uji Outlier Univariate	79
Tabel 4.26. Uji Outlier Multivariate	80
Tabel 4.27. Hasil Uji Goodness of Fit	82
Tabel 4.28. Standard Residual Covariance	84
Tabel 4.29. Hasil Perhitungan Composite Reliability	86
Tabel 4.30. Hasil Perhitungan Variance Extracted	87
Tabel 4.31. Covariance	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis	35
Gambar 2.2. Model Variabel Thinking	36
Gambar 2.3. Model Variabel Managing	37
Gambar 2.4. Model Variabel Facilitation	37
Gambar 2.5. Model Variabel Kinerja BPR	38
Gambar 3.1. Diagram Alur Penelitian	53
Gambar 4.1. Confirmatory Factor Analisis	72
Gambar 4.2. Analisis Pengaruh Kompetensi Manajerial.....	82

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Krisis ekonomi yang berawal dari gejolak nilai tukar empat tahun lalu telah berdampak luas pada seluruh sendi perekonomian. Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang dalam tahun-tahun sebelumnya sangat mengesankan, mengalami penurunan yang sangat tajam. Jika pada tahun 1995 pertumbuhan ekonomi Indonesia telah mencapai 8,2 %, maka pada tahun 1998, setahun setelah terjadinya krisis moneter, angka tersebut menjadi -13,1 %. Penurunan ini menyebabkan pengangguran meningkat seiring dengan semakin banyaknya perusahaan, terutama perusahaan berskala besar mengurangi atau menutup kegiatan usahanya. Harga-harga juga membumbung tinggi. Kondisi ini semakin diperberat dengan menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap perbankan.

Perekonomian makro Indonesia selama tahun 2001 secara umum menunjukkan pertumbuhan yang tidak secepat sebagaimana diharapkan pada awal tahun. Optimisme yang ada pada saat itu yang tercermin dari perkiraan pertumbuhan ekonomi sebesar 4,5-5,5 persen, inflasi diperkirakan sebesar 6 - 8,5 persen dan nilai tukar rata-rata sebesar Rp. 7.750-8.250 per USD, ternyata tidak dapat terealisasi (Achjar Iljas, 2002). Kondisi ini masih diperburuk oleh perkembangan perekonomian dunia yang justru mengalami perlambatan sejak akhir triwulan I 2001, sehingga memberikan dampak yang kurang menguntungkan bagi perkembangan sisi eksternal perekonomian Indonesia. Pemerintah melalui Bank Indonesia berupaya mengatasi permasalahan ini dengan meredam laju inflasi dan stabilisasi nilai tukar rupiah serta memulihkan kepercayaan masyarakat pada perbankan nasional. Selain itu Bank Indonesia juga telah

mengambil langkah-langkah guna mengurangi dampak negatif dari krisis pada masyarakat berpenghasilan rendah dan para pengusaha kecil (Achjar Iljas, 2002). Disamping juga untuk mengurangi dampak krisis, sebagai upaya untuk mendukung perkembangan *small medium enterprise* (UKM), dan juga dikarenakan sektor ini mempunyai peran yang sangat strategis dalam struktur perekonomian nasional. **Pertama**, karena jumlah industrinya yang besar, dan **kedua**, karena potensinya yang sangat besar dalam penyerapan tenaga kerja. Selain itu kontribusi UKM dalam pembentukan PDB juga relatif besar (Achjar Iljas, 2002). Beberapa studi mengenai UKM menunjukkan bahwa pada masa krisis UKM mempunyai ketahanan relatif lebih baik dibandingkan usaha besar. Ketahanan tersebut disebabkan karena UKM lebih banyak menggunakan sumberdaya lokal (*resource based*) dan tidak bersifat *capital intensive*.

Memperhatikan karakteristik UKM tersebut, pengembangan sektor UKM dapat mempercepat upaya pemulihan perekonomian. Hal ini selaras dengan salah satu butir program kabinet Gotong-Royong yang baru, yakni memulihkan kondisi perekonomian nasional. Salah satu masalah mendasar bagi pengembangan UKM adalah masalah permodalan. Permasalahan dasar ini apabila tidak diatasi akan menjadi mata rantai bagi permasalahan yang lain, seperti ketinggalan dalam teknologi, pemasaran dan manajemen yang pada akhirnya akan menyebabkan UKM tidak berkembang.

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) merupakan institusi yang mempunyai fungsi dan peran yang strategis dalam mendorong pertumbuhan UKM dan sekaligus sebagai institusi yang dapat melakukan pemberdayaan para pengusaha lokal sebagai bentuk nyata kegiatan ekonomi yang berbasis kerakyatan.

Hal ini disebabkan karena dari awal tugas BPR diarahkan untuk menunjang pertumbuhan dan modernisasi ekonomi pedesaan serta mengurangi praktek ijon dan para pelepas uang (Pandu Suharto, 1995). Hal ini dikuatkan dengan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 32/35/KEP/DIR tahun 1999 yaitu bahwa untuk mendorong terciptanya perbankan yang tangguh dan efisien, diperlukan BPR yang mampu memberikan pelayanan bagi masyarakat golongan ekonomi lemah dan pengusaha kecil baik di pedesaan maupun perkotaan. Dengan demikian kehadiran BPR sejak awal memang diorientasikan untuk membantu mengembangkan usaha kecil dan menengah serta melayani kebutuhan permodalan bagi golongan ekonomi lemah yang belum terjangkau oleh Bank Umum dalam upaya untuk mewujudkan pemerataan pelayanan perbankan, pemerataan kesempatan berusaha dan pemerataan pendapatan.

Dengan adanya berbagai macam kebijakan dan deregulasi oleh pemerintah disektor perbankan, maka jumlah BPR di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup pesat. Perkembangan ini terjadi pula di propinsi Jawa Tengah. Jumlah BPR di Propinsi Jawa Tengah untuk periode Tahun 1988 - 2001 dapat dirinci sebagai berikut :

Tabel 1.1.
Perkembangan BPR di Propinsi Jawa Tengah
Tahun 1990 sd Tahun 2001

Tahun	Jml BPR	Jml Kantor	Dana Pihak Ketiga (Rp. Juta)	Kredit (Rp. Juta)	LDR	Aktiva (Rp. Juta)
1990	75	75	54.300	74.800	137,75 %	88.600
1991	103	103	69.277	95.010	137,15 %	113.973
1992	327	327	96.609	151.659	156,98 %	200.890
1993	370	370	132.958	198.482	149,28 %	255.988
1994	396	397	176.957	264.707	149,59 %	331.239

Lanjutan

Tahun	Jml BPR	Jml Kantor	Dana Pihak Ketiga (Rp. Juta)	Kredit (Rp. Juta)	LDR	Aktiva (Rp. Juta)
1995	401	404	223.872	318.768	142,39 %	380.000
1996	411	414	253.610	374.218	147,56 %	430.005
1997	433	436	249.989	401.875	160,76 %	454.916
1998	434	438	255.756	337.558	131,98 %	460.240
1999	586	597	430.086	527.059	122,55 %	697.259
2000	587	598	700.480	810.629	115,72 %	1.026.740
2001	583	589	1.027.469	1.161.719	113,07 %	1.537.933

Sumber : Statistik Ekonomi dan Keuangan Daerah Bank Indonesia
Semarang

Tabel tersebut menggambarkan potensi dan peran strategis yang dimiliki BPR dalam menggerakkan dan menumbuhkembangkan sektor UKM di Jawa Tengah, dimana jumlah dan volume usahanya terus meningkat dari tahun ke tahun dan yang lebih menarik adalah rasio *loan to deposit* nya selalu lebih dari 100 %, yang berarti jumlah penyaluran kreditnya lebih besar dibandingkan dengan dana pihak ketiga yang berhasil dihipunkannya.

Kondisi itu mencerminkan bahwa BPR lebih mampu menyalurkan kredit daripada bank umum karena penyaluran kreditnya lebih besar dari pada penghimpunan dana pihak ketiga (Media Indonesia, 2002). Akan tetapi untuk dapat menjalankan fungsi intermediasi secara maksimal dan dalam rangka mengemban fungsi *development agent*, BPR menghadapi permasalahan dalam hal pengembangan sumber daya manusia, dikarenakan persaingan yang semakin keras dari bank umum yang semakin menyerbu ke pedesaan, yang pada mulanya menjadi pangsa pasar utama BPR. Fakta ini tentunya harus dijawab BPR dengan terus meningkatkan kinerjanya.

Pada saat ini, para direktur BPR selalu dihadapkan pada pertanyaan mengenai bagaimana membuat bank mereka dipercaya masyarakat, memiliki organisasi yang kuat, memiliki kinerja maksimal dan mencapai kesuksesan. Di sisi lain, para direktur juga selalu dipusingkan dengan masalah sumber daya manusia sebagai pendukung dan penggerak kinerja perusahaan.

Dalam benak pikiran direktur BPR selalu muncul pertanyaan-pertanyaan seperti: mengapa para karyawanku tidak punya motivasi bekerja ? Mengapa mereka selalu mengulang kesalahan yang sama ? Mengapa mereka tidak mau berpikir bagaimana melakukan pekerjaan secara lebih baik ? Mengapa tidak bisa mencapai target ? Mengapa tidak ada seorangpun yang memberikan ide untuk memecahkan masalah ? Mengapa mereka tidak melakukan pekerjaan sesuai aturan ? Dan masih banyak pertanyaan lain yang menyangkut sumber daya manusia.

Untuk menjawab pertanyaan – pertanyaan tersebut bukan merupakan hal yang mudah, karena pada dasarnya suatu organisasi perusahaan harus bersifat dinamis, dapat selalu mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, dan sekaligus merupakan suatu tempat yang nyaman bagi para sumber daya manusia yang ada di dalamnya, sehingga selain harus mendukung perusahaan, mereka juga dapat mengembangkan diri mereka sendiri sebagaimana yang mereka inginkan.

Sehingga jika di satu sisi, seorang pegawai dituntut harus selalu berorientasi memuaskan *customer*, harus selalu berusaha memperbaiki kerja sama tim, dan harus selalu bisa memenuhi tuntutan perusahaan, sementara di sisi lain mereka juga harus selalu mencari kesempatan untuk mengembangkan diri dan memecahkan masalah pribadi yang mereka hadapi.

Akibatnya masing – masing dari mereka kemudian melakukan suatu inovasi pribadi yang diperkirakan dapat membantu perusahaan, sekaligus berusaha memecahkan masalah berdasar atas analisis pribadi mereka, yang terkadang tidak sejalan dengan kebijakan perusahaan.

Oleh karena itu BPR harus memiliki visi yang jelas mengenai bagaimana arah kinerja yang diinginkan oleh perusahaan, sehingga seorang pegawai akan mengetahui rincian kompetensi yang dibutuhkan, mendapatkan dukungan pada saat bekerja, dan dapat memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya.

Hal tersebut pada akhirnya dapat mempengaruhi pencapaian kinerja yang diharapkan, sebagai salah satu indikator kesuksesan perusahaan. Konsep kemampuan pribadi tersebut disebut kompetensi. Kompetensi dapat didefinisikan sebagai sifat dan karakteristik yang dapat menentukan arah kinerja (Zwell, 1999). Berdasarkan *Final Report of the Core Competencies Task Team* yaitu penelitian yang dilakukan terhadap perusahaan-perusahaan di Amerika, terdapat 56 kompetensi manajerial yang terbagi menjadi 9 kelompok yaitu : Kompetensi dalam hal pemikiran, komunikasi, mengatur, memimpin, mengembangkan tim, mengembangkan orang lain, mengembangkan diri sendiri, kompetensi dalam memfasilitasi sesuatu dan kompetensi dalam perubahan. Kompetensi managerial merupakan salah satu kompetensi yang sangat menentukan sukses tidaknya suatu perusahaan, karena tanpa pemimpin yang mampu mengorganisir dan mengarahkan bawahannya, maka perusahaan hanyalah kumpulan mesin-mesin yang bekerja sendiri-sendiri, tidak ada yang mengarahkan dan kacau balau.

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dengan peran strategis yang dimilikinya, kelebihan dalam menyalurkan kredit serta kekurangan dalam penghimpunan dana

masyarakat, harus mengambil langkah antisipatif untuk merebut kembali kepercayaan masyarakat yang sempat berkurang akibat krisis.

Salah satu caranya adalah dengan memperbaiki kinerja. Perbaikan kinerja merupakan salah satu langkah strategis yang harus diambil oleh BPR, karena BPR dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif, apalagi ketika harus mulai bersaing dengan bank umum.

Dengan menunjukkan suatu kinerja yang baik, BPR diharapkan mampu meraih kembali kepercayaan masyarakat, serta sistem perbankan secara keseluruhan. Di sisi lain, kinerja BPR dapat pula dijadikan sebagai tolok ukur kesehatan BPR tersebut. Dengan kondisi yang sehat, diharapkan BPR tersebut dapat meraih dukungan dan kepercayaan dari masyarakat, serta mampu menghasilkan laba yang optimal.

Untuk mengukur kinerja dalam industri perbankan umumnya menggunakan 5 (lima) aspek penilaian yaitu *Capital Adequacy*, *Assets Quality*, *Management*, *Earnings* dan *Liquidity* atau yang biasa dikenal sebagai CAMEL (Zainuddin dan Jogiyanto, 1999). Payamta dan Macgfoedz (1999) mengemukakan bahwa CAMEL adalah himpunan indikator yang berunsurkan variabel – variabel *Capital Adequacy*, *Assets Quality*, *Management*, *Earnings* dan *Liquidity*. Kelima unsur CAMEL tersebut dapat digunakan sebagai indikator dalam mengukur tingkat kesehatan serta menyusun peringkat bank. Hasil pengukuran berdasarkan CAMEL diterapkan untuk menentukan predikat tingkat kesehatan bank, yang kemudian dikategorikan sebagai Sehat, Cukup Sehat, Kurang Sehat dan Tidak Sehat.

Hasil penilaian kinerja terhadap sebuah bank yang diukur dengan menggunakan alat analisis CAMEL dapat dimanfaatkan secara langsung, baik oleh pemilik modal,

pengelola maupun masyarakat. Hasil penilaian tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pemilik modal dalam menanamkan modalnya dan dapat dijadikan informasi penting bagi pengelola untuk menyusun langkah – langkah operasional pengembangan usahanya.

Bagi masyarakat, informasi mengenai kinerja bank dapat menjadi acuan dalam memilih perusahaan perbankan yang akan dipilih untuk memenuhi kebutuhan akan jasa keuangan.

Perkembangan tingkat kesehatan BPR di Jawa Tengah dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.2.
Perkembangan Tingkat Kesehatan BPR di Propinsi Jawa Tengah
Posisi Agustus 2002 dan Desember 2002

PREDIKAT	AGUSTUS 2002		DESEMBER 2002	
	BPR	%	BPR	%
SEHAT	384	66,0	381	65,7
CUKUP SEHAT	111	19,1	121	20,9
KURANG SEHAT	55	9,5	44	7,6
TIDAK SEHAT	32	5,5	34	5,9
JUMLAH	582	100	580	100

Sumber : Bank Indonesia Semarang, Desember 2002

Dari tabel diatas diketahui bahwa tingkat kesehatan BPR di Jawa Tengah relatif baik dikarenakan sebagian besar berpredikat sehat, akan tetapi dibandingkan dengan posisi Agustus 2002 jumlah BPR sehat mengalami penurunan sebesar 0,8%.

Hal ini perlu dicermati karena untuk dapat bersaing dengan Bank Umum dalam merebut kepercayaan masyarakat, BPR perlu mempertahankan dan meningkatkan tingkat kesehatannya.

Penelitian ini berusaha untuk mengungkap sebagian dari persoalan -- persoalan yang berkaitan dengan kinerja BPR, dengan menganalisis secara empiris data kinerja bank melalui rasio -- rasionya, dan bagaimana rasio -- rasio tersebut dipengaruhi oleh kompetensi manajerial.

1.2. Perumusan Masalah

Kompetensi adalah karakteristik dan perilaku yang dapat menjadikan sebuah kinerja menjadi superior. Dimulai dengan studi yang dipublikasikan pada awal tahun 1970, penelitian telah menunjukkan bahwa kinerja superior selalu didukung oleh kompetensi yang berorientasi pada hal -- hal seperti inisiatif, pengaruh dan hasil. Sementara setiap posisi memiliki kunci kompetensi yang berbeda -- beda, sejumlah kompetensi dapat digunakan pada spektrum pekerjaan dan industri yang berbeda -- beda (Zwell, 1999).

Sedangkan kinerja perusahaan secara keseluruhan ditentukan oleh budaya perusahaan dan kompetensi yang dimiliki oleh manajer pada perusahaan-perusahaan tersebut. kombinasi dari kedua hal tersebut, yaitu budaya perusahaan dan kompetensi manajerial, dapat membawa kesuksesan kinerja sebuah perusahaan, atau dalam hal ini adalah sebuah bank (Zwell, 1999). Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh kompetensi manajerial dalam berpikir (*thinking*) terhadap kompetensi manajerial dalam mengatur (*managing*) ?
2. Bagaimanakah pengaruh kompetensi manajerial dalam mengatur (*managing*) terhadap kinerja BPR?

3. Bagaimanakah pengaruh kompetensi manajerial dalam mengembangkan diri sendiri (*developing self*) terhadap kompetensi manajerial dalam mengatur (*managing*) ?
4. Bagaimanakah pengaruh kompetensi manajerial dalam mengembangkan diri sendiri (*developing self*) terhadap kinerja BPR ?
5. Bagaimanakah hubungan antara kompetensi manajerial dalam berpikir (*thinking*) dengan kompetensi manajerial dalam mengembangkan diri sendiri (*developing self*) ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam melakukan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi manajerial dalam berpikir (*thinking*) terhadap kompetensi manajerial dalam mengatur (*managing*) ?
2. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi manajerial dalam mengatur (*managing*) terhadap kinerja BPR?
3. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi manajerial dalam mengembangkan diri sendiri (*developing self*) terhadap kompetensi manajerial dalam mengatur (*managing*) ?
4. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi manajerial dalam mengembangkan diri sendiri (*developing self*) terhadap kinerja BPR ?
5. Untuk menganalisis hubungan antara kompetensi manajerial dalam berpikir (*thinking*) dengan kompetensi manajerial dalam mengembangkan diri sendiri (*developing self*) ?

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat secara teoritis dan praktis. Manfaat teoritis adalah dengan semakin dipahaminya penggunaan SEM sebagai alat analisis dalam menganalisis pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja BPR pada umumnya, dan BPR di wilayah kerja Bank Indonesia Semarang pada khususnya.

Kemudian dengan melakukan analisis implikasi manajerial, hasil penelitian ini akan memberikan manfaat praktis, yaitu :

1. Dapat memberikan masukan dan bahan pertimbangan bagi pembuat kebijakan pengelolaan BPR dalam menganalisis kompetensi para manajernya, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja BPR secara keseluruhan.
2. Dapat memperkaya khasanah pustaka penelitian, sehingga dapat digunakan sebagai bahan referensi pengembangan penelitian sejenis di masa yang akan datang.

1.5. Kerangka Penulisan

Hasil penelitian yang akan disampaikan dalam penulisan ini disusun dalam lima bab dengan perincian sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Meliputi pembahasan tentang latar belakang kondisi dan kinerja perbankan, baik Bank Umum maupun BPR pasca krisis ekonomi, perumusan masalah untuk mengungkap mengenai kompetensi manajerial, tujuan dan manfaat penelitian serta kerangka penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

Pembahasan dalam bab ini dimulai dengan pembahasan mengenai BPR sebagai obyek penelitian, pengertian kompetensi, serta kompetensi dalam hubungannya sebagai pengukur kinerja BPR. Pembahasan dilanjutkan dengan pemahaman terhadap penelitian-penelitian terdahulu, dan kemudian pada akhir bab disampaikan hipotesis penelitian ini beserta definisi operasionalnya secara teoritis tentang kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pembahasan tentang populasi penelitian serta teknik pengumpulan data dan teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

BAB IV : ANALISIS DATA

Analisis data dalam penelitian ini akan membahas mengenai hasil analisis dengan menggunakan alat analisis SEM beserta pembahasannya.

BAB V : PENUTUP

Pembahasan singkat tentang masalah, tujuan, hipotesis, metodologi, dan hasil pengujian hipotesa, keterkaitannya dengan obyek penelitian serta masukan – masukan konseptual berdasarkan hasil penelitian, keterbatasan penelitian serta agenda penelitian untuk masa yang akan datang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

Pembahasan dalam bab ini akan diawali dari BPR sebagai obyek penelitian, pengertian kompetensi dan hubungan kompetensi terhadap kinerja BPR. Selanjutnya akan diuraikan mengenai penelitian – penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini, kerangka teoritis penelitian, hipotesis dan definisi operasional dari masing-masing variabel penelitian.

2.1. Bank Perkreditan Rakyat (BPR)

BPR untuk pertama kalinya berdiri di Purwokerto pada tanggal 16 Desember 1895 dengan nama Bank Bantuan Tabungan Pegawai Pemerintah Indonesia. Misi yang diembannya adalah membantu para pegawai, petani, dan buruh dari cengkeraman *renteneer*. Dalam kurun waktu tahun 1900 – 1915 telah didirikan beberapa Bank Kredit Rakyat atau Bank Rakyat, Lumbung Desa dan Bank Desa. Pada tahun 1916 – 1930 BPR didirikan di Pulau Jawa diikuti oleh berkembangnya Bank Pasar. Kurun waktu berikutnya yaitu tahun 1930 – 1945 ditandai dengan berdirinya *Algemeene Volkscrediet Bank*, *Syhomín Ginko* dan Penerbitan Ordonansi Badan Kredit Desa (Bank Desa dan Lumbung Desa), Bank Karya Produksi Desa dan Bank Pasar Kosgoro. Pada tahun 1967 lahir Undang-Undang tentang Perbankan namun hanya mengatur Bank Umum, Bank Pembangunan dan Bank Asing. Bank kecil seperti BPR tidak memperoleh tempat atau tidak jelas masuk ke dalam kelompok yang mana.

Pada tahun 1988 muncul kebijakan deregulasi di bidang keuangan dan perbankan yang intinya memberikan kemudahan dalam pendirian bank termasuk BPR. Pada tahun 1992 Undang-undang No. 14 tahun 1967 diganti dengan Undang-undang No. 7 tahun 1992 yang kemudian direvisi dengan Undang-undang No. 10 tahun 1998, karena dianggap tidak sesuai dengan kondisi dan situasi ekonomi di Indonesia. Sejak saat itu eksistensi BPR mulai mendapat tempat.

Berdasarkan Undang-undang No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang No. 10 tahun 1998, pengaturan jenis bank hanya dilihat dari fungsinya saja. Hal ini diatur dalam pasal 5 ayat 1, di mana disebutkan bahwa bank terdiri dari Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR), di mana sesuai dengan jenis kepemilikannya, BPR dapat dibagi lagi menjadi Perusahaan Perseroan (persero), Perseroan Terbatas (PT), Perusahaan Daerah (PD) dan Koperasi BPR.

Sebagaimana dijelaskan dalam pasal 1 butir (2) dan (3) UU No. 10 tahun 1998 bahwa Bank Umum adalah bank yang dapat memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran, sedangkan fungsi BPR hanya terbatas pada penghimpunan dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan & deposito atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu untuk kemudian disalurkan kembali pada masyarakat dalam bentuk kredit.

Terlihat perbedaan fungsi antara Bank Umum dan BPR. Dalam hal ini BPR memiliki fungsi yang lebih sederhana dibandingkan dengan Bank Umum. Sebagaimana dijelaskan dalam Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 32/35/KEP/DIR bahwa untuk mendorong terciptanya perbankan nasional yang tangguh dan efisien, diperlukan

BPR yang mampu memberikan pelayanan bagi masyarakat golongan ekonomi lemah dan pengusaha kecil baik di pedesaan maupun di perkotaan. Dengan demikian kehadiran BPR sejak awal memang diorientasikan untuk membantu pengembangan usaha kecil serta melayani kebutuhan perbankan bagi golongan ekonomi lemah yang belum terjangkau oleh Bank Umum. Hal ini bertujuan untuk mewujudkan pemerataan pelayanan perbankan, pemerataan berusaha, dan pemerataan pendapatan.

Bank umum di Indonesia, baik itu milik pemerintah ataupun milik swasta, pada saat ini belum mampu menjangkau seluruh lapisan masyarakat khususnya yang berada di pedesaan dalam hal pemberian kredit bagi pengusaha kecil/mikro.

Karena itu keberadaan BPR diharapkan mampu menutupi keterbatasan Bank Umum dalam memberikan pelayanan perbankan khususnya kepada masyarakat ekonomi lemah. Namun demikian untuk mampu memberikan pelayanan yang sesuai dengan harapan masyarakat, BPR harus profesional menempatkan diri sebagai perusahaan perbankan yang benar-benar bisa dipercaya oleh masyarakat.

Dilihat dari jenis usahanya, BPR mempunyai usaha yang lebih sederhana dibandingkan dengan Bank Umum. Meskipun tidak disebutkan secara tegas oleh undang-undang, namun tersirat bahwa Bank Umum mempunyai usaha pokok dan usaha tambahan. Sedangkan BPR hanya menjalankan usaha pokok saja. Namun demikian tidak dapat disimpulkan bahwa BPR merupakan bank khusus di bidang perkreditan, karena Bank Umum juga mempunyai usaha perkreditan. Dalam undang-undang tidak ada sifat-sifat khusus yang dimiliki BPR. Sedangkan yang tampak hanya usahanya lebih sederhana dibandingkan dengan Bank Umum.

Usaha BPR sebagaimana dimaksudkan dalam pasal 13 Undang-undang No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana diubah dengan Undang-undang No. 10 tahun 1998 adalah sebagai berikut :

1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.
2. Memberikan kredit.
3. Menyediakan pembiayaan bagi nasabah berdasarkan prinsip bagi hasil sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan berdasarkan peraturan pemerintah.
4. Menempatkan dananya dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI), deposito berjangka, sertifikat deposito, dan/atau tabungan pada bank lain.

Dalam menghimpun dana, BPR menyerap dana dari masyarakat dalam bentuk :

1. Deposito berjangka, yaitu simpanan pihak ketiga pada BPR yang penarikannya baru dapat dilakukan setelah jangka waktu tertentu yang diperjanjikan/jatuh tempo sedang bunga/bagi hasil dapat dibayar setiap bulan.
2. Tabungan, yaitu simpanan pihak ketiga pada BPR yang pengembaliannya dapat dilaksanakan sewaktu-waktu, sedang bunga/bagi hasil dibayarkan setiap bulan.

Dalam menjalankan usahanya, BPR memakai tiga acuan operasional yaitu :

1. Acuan komersial, yaitu optimalisasi keuntungan dengan memperhatikan rentabilitas, likuiditas, solvabilitas, persaingan dan potensi.
2. Acuan legal, yaitu sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan tetap konsisten melaksanakan ketentuan dan peraturan yang ada.

3. Acuan ideal, yaitu menunjang pelaksanaan pembangunan secara menyeluruh dengan memperhatikan kebijaksanaan pembangunan nasional.

2.2. Kompetensi

2.2.1. Sejarah Kompetensi

Penelitian awal mengenai kompetensi disampaikan oleh David McClelland pada tahun 1973. Pada tahun tersebut McClelland mempublikasikan sebuah makalah yang berjudul *"Testing for Competence Rather Than Intelligence"*. Dasar penelitiannya adalah bahwa biasanya tes mengenai perilaku dan pengetahuan seorang calon pegawai tidak akan dapat menunjukkan kinerja orang tersebut ataupun bagaimana cara dia menggapai sukses, serta akan menjadi membingungkan apabila para calon pegawai tersebut berasal dari *gender* (jenis kelamin), strata ekonomi ataupun suku bangsa yang berbeda. McClelland terus menerus mengadakan penelitian, sehingga akhirnya dia menemukan bahwa agar dapat mengidentifikasi variabel – variabel kompetensi yang diperlukan untuk memprediksi kinerja seseorang dengan tidak dibingungkan oleh adanya faktor – faktor perbedaan ras, jenis kelamin ataupun strata sosial ekonomi, beberapa hal yang dipertimbangkan diantaranya :

1. Kriteria penggunaan sampel

Metode ini membandingkan responden yang telah mencapai kesuksesan di dalam pekerjaannya dengan responden yang gagal dalam pekerjaannya.

Dengan membandingkan kedua kelompok responden tersebut maka akan dapat diidentifikasi kompetensi – kompetensi yang dapat mendukung seseorang dalam mencapai sukses di dalam pekerjaannya.

2. Mengidentifikasi pemikiran dan perilaku seseorang mengenai kesuksesan.

Dalam hal ini penilaian terhadap suatu kompetensi melibatkan suatu situasi dimana responden yang telah mencapai kesuksesan diuji melalui tes tertulis ataupun melalui tes dengan pilihan berganda mengenai perilaku responden tersebut dalam memprediksi dan menyikapi suatu situasi yang tidak biasa terjadi (*unstructured situation*). Melalui tes tersebut akan dapat diketahui jenis kompetensi apa yang dimiliki oleh seseorang sehingga dapat menyikapi situasi tersebut dan tetap bertahan sehingga dapat mencapai kesuksesan.

Kemudian McClelland terus menerus mengadakan penelitian untuk menguji metode tersebut di atas. Penelitian pertama dilakukan dengan meneliti jenis – jenis kompetensi yang diperlukan ketika memilih seorang FSIOs yunior (*Junior Foreign Service Information Officers*). FSIOs yunior adalah para diplomat muda yang dipilih untuk mewakili Amerika Serikat di negara-negara lain. Mereka bertugas untuk mengelola perpustakaan yang berisi mengenai buku-buku propaganda Amerika, mengorganisasikan acara-acara kebudayaan Amerika, dan menceritakan mengenai Amerika kepada penduduk setempat. Sebelum McClelland melakukan uji kompetensi, para diplomat muda tersebut diuji melalui ujian *Foreign Service Officer*.

Tes tersebut menguji ketrampilan para diplomat muda tersebut sesuai kriteria yang juga diterapkan kepada para diplomat senior, terutama mengenai pengetahuannya

tentang paham dan budaya liberal : sejarah Amerika, kebudayaan barat, ketrampilan berbahasa Inggris, serta pengetahuan mengenai ekonomi dan pemerintahan Amerika. Metode yang digunakan oleh McClelland yaitu dengan membandingkan para FSIOs yang telah selesai menjalankan tugas dengan sukses dan mereka yang gagal menjalankan misinya dengan baik. Dari penelitian tersebut diperoleh 3 (tiga) jenis kompetensi yang diperlukan untuk mendukung kesuksesan seorang diplomat muda Amerika, yaitu :

1. Kepekaan terhadap Budaya Lintas Bangsa (*Cross-Cultural Interpersonal Sensitivity*), yaitu kemampuan untuk memahami apa yang ingin disampaikan oleh orang-orang yang berasal dari budaya yang berbeda, dan kemampuan untuk memperkirakan reaksi mereka terhadap sesuatu hal yang terjadi.
2. Selalu berpikir positif mengenai orang lain (*Positive Expectation of Others*), yaitu kemampuan seseorang dalam menghormati harkat dan martabat orang lain, dapat menghargai lain, dan kemampuan untuk tetap melakukan kedua hal tersebut sekalipun sedang berada pada situasi yang menekan dan tidak menguntungkan.
3. Kecepatan dalam mempelajari jaringan politik (*Speed in Learning Political Networks*), yaitu kemampuan untuk mempelajari secara cepat sejauh mana seseorang dapat mempengaruhi orang lain dan jenis-jenis politik yang dianut oleh setiap orang berpengaruh di tempat diplomat muda tersebut bertugas.

Uji kompetensi tersebut terbukti dapat menghasilkan diplomat-diplomat muda yang kompeten dan dapat mewakili Amerika dengan baik di negara lain. Berdasar atas

keberhasilan penelitian tersebut, McClelland terus menerus mengadakan penelitian dan menerapkan hasil penelitiannya dalam berbagai kasus di dunia nyata.

Pada tahun 1991, metode penilaian kompetensinya telah digunakan oleh lebih dari 100 peneliti di lebih dari 24 negara.

2.2.2. Pengertian kompetensi

Pada saat ini para peneliti memberikan definisi yang berbeda mengenai kompetensi, tergantung pada bidang studi yang mereka ambil. Akan tetapi secara garis besar kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik khusus seorang individu yang dapat mendukung orang tersebut untuk dapat mencapai kinerja yang efektif dan/atau superior dalam sebuah pekerjaan atau situasi tertentu (Spencer, 1993).

Karakteristik khusus di sini artinya adalah bagian terdalam dari pribadi seseorang yang dapat memprediksi perilaku yang harus dilakukan dalam berbagai macam situasi dan tugas-tugas yang dibebankan dalam pekerjaan.

Mendukung artinya bahwa kompetensi yang dimiliki oleh orang tersebut harus dapat memprediksi kinerja yang ingin dicapai dan perilaku untuk mencapai kinerja tersebut.

Sedangkan *dapat mencapai* artinya bahwa kompetensi yang dimiliki seseorang harus dapat digunakan untuk memperkirakan siapa yang dapat melakukan tugas dengan baik sebagaimana kriteria yang telah ditetapkan.

2.2.3. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial adalah sekelompok kompetensi mengenai pengaruh dan pengungkapan tujuan khusus yang telah ditetapkan secara jelas (Spencer, 1993). Tujuan khusus ini (secara garis besar bertujuan untuk mengembangkan orang lain, memimpin orang lain, meningkatkan kerja sama tim dan bagaimana bekerja sama dengan orang lain) adalah sangat penting untuk dimiliki oleh seorang manajer. Menurut Spencer (1993), kompetensi manajerial terdiri dari :

a. *Developing Others* (Mengembangkan orang lain)

Kompetensi ini bertujuan untuk mengembangkan orang lain. Inti dari kompetensi ini adalah bagaimana membuat orang lain berkembang secara sungguh-sungguh, tidak hanya sekedar formalitas. Dengan demikian, terus menerus mengirim seseorang ke pelatihan rutin atau mempromosikan seseorang semata-mata karena kepentingan bisnis. Dengan demikian, komponen yang termasuk dalam kompetensi ini adalah pengajaran dan pelatihan (*Teaching and Training*), menjamin pengembangan dan pertumbuhan bawahan (*Assuring Subordinates' Growth and Development*), membimbing orang lain (*Coaching Others*), memberikan penghargaan positif yang realistis (*Realistic Positive Regard*) dan selalu memberikan dukungan (*Providing Support*).

Pemenuhan kompetensi ini akan memberikan kemampuan kepada seseorang untuk memahami orang lain (*Interpersonal Understanding*), yaitu dapat mengenali dan memberikan respon kepada kelebihan orang lain dan pengembangan yang dibutuhkan oleh seseorang.

Kompetensi ini juga akan menciptakan seseorang dapat berpikir secara konseptual serta selalu memiliki inovasi dan inisiatif.

b. *Directiveness* (Mampu mengarahkan/memimpin orang lain).

Directiveness menggambarkan kemampuan seseorang dalam membuat orang lain mematuhi kebijakan-kebijakan yang dibuatnya. Perilaku ini sering disamakan dengan kemampuan memimpin (*leading*), yaitu bisa memerintah orang lain. Seseorang dianggap memiliki kompetensi ini bila orang tersebut bisa menggunakan kemampuannya dalam memimpin orang lain secara layak dan efektif, dengan tujuan agar organisasi yang dipimpinnya bisa bertahan dalam jangka waktu lama. Komponen-komponen yang termasuk dalam kompetensi ini adalah ketegasan (*Decisiveness*), kemampuan menggunakan kekuatan (*Use of Power*), kemampuan mempengaruhi secara agresif (*Use of Aggressive Influence*), kemampuan menuntut kapasitas maksimal bawahannya (*Taking Charge*), ketegasan dalam mengikuti kualitas standar yang telah ditetapkan sejak semula (*Firmness in Enforcing Quality Standards*) serta kemampuan untuk mengontrol dan mendisiplinkan bawahannya (*Classroom Control and Discipline*).

Kompetensi ini dapat dikombinasikan dengan kompetensi orientasi kepada pencapaian hasil (*Achievement Orientation*) dan kepercayaan kepada diri sendiri (*Self-Confidence*).

c. *Teamwork and Cooperation* (Kerja sama tim dan bekerja sama dengan orang lain)

Kompetensi ini merupakan kemampuan seseorang dalam bekerja sama dengan orang lain, dapat menjadi bagian dari sebuah tim, mampu bekerja bersama orang

lain, namun juga mampu mengerjakan bagiannya sendiri dan tetap memiliki kemampuan yang kompetitif. Hasil kerja seorang pemimpin yang memiliki kompetensi ini terlihat ketika setiap orang di dalam kelompoknya dapat menjalankan fungsinya di dalam tim. Anggota tim tidak hanya bersifat formal (bawahan langsung), namun juga orang-orang dari tingkat yang berbeda, orang-orang dari departemen lain yang masih berhubungan, atau kelompok lain yang harus bekerja sama dengan kelompoknya.

Komponen-komponen di dalam kompetensi ini adalah kemampuan mengatur kelompok (*Group Management*), kemampuan memfasilitasi kelompok (*Group Facilitation*), kemampuan menyelesaikan konflik yang terjadi (*Conflict Resolution*), kemampuan menjaga iklim perusahaan sebagaimana mestinya (*Managing Branch Climate*) dan kemampuan memotivasi orang lain (*Motivating Others*).

d. *Team Leadership* (Memimpin Sebuah Tim)

Team leadership merupakan kompetensi dalam peran sebagai pemimpin sebuah tim atau kelompok. Seseorang dianggap memiliki kompetensi ini apabila dia tidak memanfaatkan jabatannya untuk kepentingan pribadi, untuk tujuan yang tidak terpuji, serta untuk hal-hal yang berlawanan dengan tujuan perusahaan.

Komponen-komponen dalam kompetensi ini adalah kemampuan memerintah (*Taking Command*), kemampuan memenuhi tuntutan hasil (*Being Charge*), memiliki visi (*Vision*), kemampuan mengatur dan memotivasi kelompok (*Group Management and Motivation*), kemampuan membangun kesadaran akan tujuan yang

ingin dicapai kelompok (*Building a Sense of Group Purpose*) dan kemampuan mempedulikan anak buah (*Genuine Concern for Subordinates*).

Hogg (1993) yang meneliti mengenai kompetensi manajerial di Eropa mendefinisikan kompetensi manajerial sebagai karakteristik seorang manajer yang akan menunjukkan ketrampilan dan kemampuannya dalam menghasilkan kinerja yang efektif di dalam wilayah pekerjaannya. Kompetensi ini juga menunjukkan kemampuan seorang manajer mentransfer ketrampilan dan kemampuannya kepada orang lain atau menerapkan kemampuannya pada pekerjaan lain.

2.3. Kinerja BPR

Penelitian untuk melihat keterkaitan antara kompetensi dengan kinerja pada industri perbankan telah dilakukan oleh Zwell (2000). Dalam makalahnya, Zwell mengungkapkan hasil penelitian mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja bank kuat dan bank lemah yang telah ditetapkan berdasar kriteria tertentu. Dalam industri perbankan di Indonesia, alat analisis yang biasa digunakan untuk mengukur kinerja sebuah BPR adalah lima aspek penilaian yang disebut CAMEL yaitu *Capital Adequacy*, *Assets Quality*, *Management*, *Earnings* dan *Liquidity* atau yang biasa dikenal sebagai CAMEL (Zainuddin dan Jogiyanto, 1999).

Payamta dan Mahfoedz (1999) mengemukakan bahwa CAMEL adalah sekumpulan indikator yang berunsurkan variabel – variabel *Capital Adequacy*, *Assets Quality*, *Management*, *Earnings* dan *Liquidity*.

Kelima unsur CAMEL tersebut dapat digunakan sebagai indikator dalam mengukur tingkat kesehatan serta menyusun peringkat bank. Hasil pengukuran berdasarkan CAMEL diterapkan untuk menentukan predikat tingkat kesehatan bank, yang kemudian dikategorikan sebagai Sehat, Cukup Sehat, Kurang Sehat dan Tidak Sehat.

Hasil penilaian kinerja sebuah bank yang diukur dengan menggunakan alat analisis CAMEL dapat dimanfaatkan secara langsung, baik oleh pemilik modal, pengelola maupun masyarakat. Hasil penilaian tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pemilik modal dalam menanamkan modalnya dan dapat dijadikan informasi penting bagi pengelola terutama untuk menyusun langkah – langkah operasional pengembangan usahanya. Bagi masyarakat, informasi mengenai kinerja bank dapat menjadi acuan dalam memilih perusahaan perbankan untuk memenuhi kebutuhan akan jasa keuangan.

2.4. Keterkaitan Kompetensi Manajerial dan Kinerja BPR

Dengan memperhatikan penelitian yang dilakukan oleh Zwell (1999), Zwell (2000) dan Balfort, dkk (2001), maka penelitian ini dilakukan untuk melihat hubungan dan pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja BPR.

Dalam penelitiannya, Zwell menggunakan *CultureScope* untuk menganalisis keterkaitan kompetensi pegawai bank di Amerika terhadap kinerja bank. Instrumen *Metamorphics* digunakan untuk menganalisis kultur perusahaan. Penelitian tersebut bertujuan menganalisis data kompetensi semua pegawai bank untuk

mengidentifikasi kompetensi kultur bank, dari yang terkuat sampai yang terlemah. Setelah itu Zwell membandingkan perbedaan antara bank yang berkinerja tinggi dan lemah.

Kinerja BPR dalam penelitian ini dilihat dari unsur-unsur CAMEL untuk mengelompokkan BPR Sehat, Cukup Sehat, Kurang Sehat dan Tidak Sehat. Sedangkan kompetensi yang digunakan adalah kompetensi manajerial yang telah digunakan oleh Balfoort, dkk (2001) dalam meneliti kompetensi di Universitas McMaster. Kompetensi-kompetensi tersebut adalah :

1. *Thinking* (Pemikiran)

Adalah kemampuan untuk berpikir secara logis dan urut mengenai pengaruh, kesulitan teknis dan hal-hal yang berhubungan dengan pencapaian hasil (Balfoort, dkk, 2001).

Dalam tulisan yang dibuat oleh Eko Budihardjo (2002) dikatakan bahwa seorang manajer harus memiliki kemampuan untuk berpikir secara lateral (*lateral thinking*) dan kemampuan untuk *thinking smart*. *Smart* di sini merupakan akronim dari *sensitivity, multiculture, awareness, respect and tolerance*.

Sedangkan Spencer (1993) mengatakan bahwa seorang manajer harus memiliki cara berpikir yang analitis (*analytical thinking*), konsep berpikir yang kuat (*conceptual thinking*) dan bagaimana kedua pemikiran tersebut dapat memecahkan masalah (*problem solving*).

Analytical Thinking adalah kompetensi untuk memahami sebuah situasi dengan memecahkan suatu masalah menjadi bagian per bagian, atau menelusuri

implikasi dari terjadinya suatu situasi secara langkah demi langkah. Bagian yang termasuk dalam *analytical thinking* adalah bagaimana mengorganisasikan setiap bagian dari suatu masalah atau situasi secara sistematis, menyusun suatu perbandingan yang sistematis dari berbagai pandangan atau aspek yang berbeda, menetapkan prioritas secara rasional, menetapkan urutan waktu, dan dapat menyusun suatu hubungan Jika – Maka.

Sedangkan *Conceptual Thinking* adalah kemampuan untuk memahami suatu situasi atau permasalahan seperti mengatur setiap bagian suatu *puzzle* secara bersama – sama, dan kemudian melihatnya sebagai suatu gambar yang utuh. Termasuk di dalamnya adalah mengidentifikasi pola atau hubungan antara situasi yang tampaknya sama sekali tidak saling berhubungan, serta mengidentifikasi atau menemukan isu – isu dalam sebuah situasi yang kompleks. Kompetensi ini menggunakan kreatifitas, konsep ataupun alasan-alasan induktif dalam mengaplikasikan suatu konsep yang telah ada. Spencer memberikan bobot masing – masing 4 dan 2 pada skala 1 sampai 6 untuk kedua hal tersebut.

Spencer (1993) juga mengatakan bahwa di masa yang akan datang, *strategic thinking* sangat penting dimiliki oleh seorang eksekutif perusahaan. *Strategic thinking* adalah kemampuan untuk memahami secara cepat mengenai tren-tren perubahan lingkungan yang terjadi, kesempatan-kesempatan yang muncul di pasar, ancaman yang datang dari pihak pesaing, serta kekuatan dan kelemahan organisasi yang dipimpinnya. Dengan kemampuan-kemampuan tersebut diharapkan seorang eksekutif dapat mengidentifikasi respon strategik yang optimal.

Serupa dengan pendapat Spencer (1993), Zwell (1999) mengatakan bahwa sebuah bank yang kuat ternyata memiliki manajer dengan 2 (dua) macam kompetensi berpikir, yaitu *analytical thinking* dan *forward thinking*. *Analytical thinking* diartikan oleh Zwell sebagai kompetensi yang melibatkan kemampuan menggunakan alasan yang logis dan sistematis untuk memahami, menganalisis dan memecahkan suatu masalah. *Analytical thinking* ini merupakan kompetensi kunci dalam mengelola sebuah bank karena kemampuan untuk menganalisis suatu resiko berawal dari kompetensi ini.

Sedangkan *forward thinking* adalah kemampuan untuk mengantisipasi konsekuensi-konsekuensi jangka pendek dan jangka panjang dari berbagai pilihan dan situasi, dan menggunakannya untuk mempertajam keputusan, taktik dan strategi yang dibuat.

2. Managing / me-manage (mengatur)

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Gammelgaard (2001) untuk mencari kompetensi yang dibutuhkan perusahaan dalam melayani mata rantai pelayanan perusahaan menemukan bahwa kemampuan *me-manage* perubahan menempati ranking 17 dari 42 kompetensi yang dibutuhkan.

Di dalam industri perbankan, Zwell (1999) menemukan bahwa kemampuan *me-manage* stress ternyata dibutuhkan oleh para direktur bank.

Stress management diartikan sebagai kemampuan untuk mengelola emosinya dengan cara selalu menjaga emosinya sendiri dan emosi orang lain secara

baik dan tetap dapat mencapai tujuan perusahaan, bahkan pada saat sedang berada pada situasi di bawah tekanan.

Penelitian ini juga menggunakan hasil penelitian Balfoort (2001) yang mendefinisikan kompetensi *managing* sebagai kemampuan seseorang membuat orang lain tunduk kepada kebijakan-kebijakan yang dibuatnya.

Thinking dan managing

Di sisi lain, Spencer (1993) mengatakan cara berpikir seorang manajer akan mempengaruhi bagaimana manajer tersebut memimpin (*managing*) orang lain atau sebuah perusahaan.

Sedangkan King, dkk (2001) yang mengadakan penelitian di perusahaan-perusahaan tekstil menekankan pentingnya pemikiran yang analitis dalam mengatur biaya.

Kemudian dalam penelitiannya di beberapa rumah sakit, King juga menekankan pentingnya pemikiran dalam mengatur kemungkinan – kemungkinan resiko yang diperkirakan akan terjadi.

H₁ : Ada pengaruh positif dan signifikan antara *thinking competencies* dengan *managing competencies*.

Managing dan kinerja

Hipotesis kedua adalah berdasar atas hasil penelitian yang dilakukan oleh Zwell (1999) di mana *managing* yang terjabar dalam *visionary leadership* dan *empowering*

others dapat mempengaruhi kinerja sebuah bank. Penelitian tersebut dilakukan terhadap manajer dari 20 bank, dengan 33 pilihan kompetensi.

Demikian juga Bridget (1993) yang mengadakan penelitian terhadap kompetensi manajerial para manajer di Eropa menemukan bahwa kompetensi seorang manajer dalam memimpin dapat mempengaruhi kinerja perusahaan tersebut. Penelitian tersebut dilakukan terhadap 360 manajer dari 6 (enam) negara Eropa, yaitu Inggris, Belanda, Spanyol, Perancis, Italia dan Jerman

H₂ : Ada pengaruh positif dan signifikan antara *managing competencies* dengan kinerja BPR.

3. *Developing Self* (Mengembangkan diri sendiri)

Hogg (1993) mengadakan penelitian tentang kompetensi manajerial di Eropa mengemukakan bahwa 75 % responden berpendapat bahwa pengembangan diri sangat penting bagi para manajer di Eropa. Bahkan 8 % di antaranya mengemukakan bahwa pengembangan diri justru merupakan salah satu hal terpenting bagi seorang manajer di Eropa.

Balffor (2001) mendefinisikan pengembangan diri sebagai kemampuan untuk terus-menerus berusaha meningkatkan pengetahuannya mengenai hal-hal yang terjadi di sekitarnya.

Developing self dan managing

Kemampuan mengembangkan diri sendiri merupakan syarat mutlak tercapainya kompetensi dalam memimpin orang lain. King (2001) yang meneliti kompetensi manajerial yang dibutuhkan oleh seorang manajer tingkat menengah menemukan bahwa dalam sebuah perusahaan tekstil dibutuhkan seorang manajer yang mampu mengembangkan dirinya sendiri sebelum mengatur orang lain supaya dapat mengembangkan diri mereka.

H₃ : Ada pengaruh positif dan signifikan antara *developing self competencies* dengan *managing competencies*.

Developing self dan kinerja BPR

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Zwell (1999) diketahui bahwa inisiatif yang merupakan variabel dari kompetensi pengembangan diri dapat mempengaruhi kinerja sebuah bank.

H₄ : Ada pengaruh positif dan signifikan antara *developing self competencies* dengan kinerja BPR.

Thinking dan developing self

Spencer (1993) dalam penelitiannya tentang kompetensi yang dibutuhkan oleh seorang manajer, mengemukakan bahwa dalam mengembangkan diri diperlukan suatu

kemampuan pemikiran yang kuat untuk dapat memecahkan masalah yang terjadi pada dirinya sendiri, dengan tetap memperhatikan situasi dan tuntutan yang ada.

Demikian pula suatu untuk menemukan suatu pemikiran yang tidak hanya bersifat analitis tapi bisa pula diterapkan dalam memecahkan suatu masalah, diperlukan kemampuan pengembangan diri sendiri.

H₅ : Ada hubungan antara *thinking competencies* dengan *developing self competencies*

2.5. Penelitian Terdahulu

Pertama kali diperkenalkan pada tahun 1973, sampai saat ini telah banyak dilakukan penelitian mengenai kompetensi. Zwell (2000) mengartikan kompetensi sebagai karakteristik dan perilaku yang dapat mewujudkan sebuah kinerja yang superior. Dalam penelitiannya Zwell membedakan bank-bank kuat dan bank-bank lemah, kemudian meneliti kompetensi yang menyebabkan perbedaan kedua kelompok tersebut. Berdasarkan hasil penelitiannya, Zwell menyimpulkan bahwa Orientasi kepada pelayanan adalah kompetensi terkuat, diikuti oleh Manajemen Stress, Sensitivitas Politik, Kredibilitas pribadi dan kerjasama tim. Dari sudut pandang kompetensi kepemimpinan diperoleh hasil 3 (tiga) kompetensi yang terkuat di antara bank-bank yang disurvei adalah *Strategic Thinking*, *Bussines Acumen* dan *Empowering Others*. Dari penelitiannya juga diperoleh kesimpulan bahwa bank kuat mempunyai nilai diatas rata-rata dalam hal *analytical thinking* dan *forward thinking* sedangkan pada kelompok

bank lemah diketahui mempunyai nilai diatas rata-rata dalam hal *customer service orientation, empowering others*.

Gammelgard dan Larson (2001) meneliti kompetensi dan ketrampilan yang dapat mendukung kesuksesan seorang manajer dalam mendukung rantai pelayanan perusahaan (*supply chain management*). Penelitian tersebut diterapkan pada 5 (lima) jenis perusahaan yang serupa. Dari 39 kompetensi yang ditanyakan, 1 (satu) kompetensi yang dibutuhkan oleh kelima jenis perusahaan adalah kemampuan untuk mengumpulkan dan membagi informasi. Dua kompetensi yang dibutuhkan oleh tiga jenis perusahaan adalah pemahaman terhadap pekerjaan dan tingkat pengetahuan.

Kemudian dengan berdasar pada 7 (tujuh) kebiasaan efektif yang ditulis oleh Coleman (1998), Bilynski (2002) mengungkapkan 7 (tujuh) kompetensi yang dapat mendukung kesuksesan seseorang, yaitu selalu berfokus pada kompetensi inti, berpedoman bahwa besar tidak selalu lebih baik, tidak cepat berpuas diri setelah mencapai kesuksesan, selalu berbuat sesuatu, selalu mengutamakan kualitas, tidak terus menerus mengulang hal yang sama dan selalu mengontrol pertumbuhan di masa depan.

Demikian juga Rosenbaum (2002) yang melakukan penelitian pada lebih dari 1000 salesman dari 20 perusahaan yang berbeda, menemukan 21 kompetensi yang dimiliki seseorang untuk mencapai kesuksesan pada abad 21.

Khusus untuk kompetensi kepemimpinan, Gebelein (2001) mengungkapkan 9 kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Bomba (2001) mengadakan penelitian pada perusahaan-perusahaan *real estate*, mengemukakan 6 (enam) kompetensi yang dibutuhkan untuk mengembangkan perusahaan melalui 2 (dua) tujuan.

Tujuan pertama adalah perpindahan dari penjualan produk secara *retail* ke tingkat yang lebih tinggi, membutuhkan kompetensi pengetahuan atas hukum sewa menyewa, kemampuan memfasilitasi logistik dan distribusi yang semakin berkembang, dan memfasilitasi pelayanan untuk calon pembeli. Tujuan kedua adalah meningkatkan penjualan dan mengurangi rantai penjualan, hal tersebut membutuhkan kompetensi pengetahuan mengenai akibat perkembangan teknologi terhadap industri sewa menyewa, pengetahuan ekonomi secara makro dan mikro serta pengetahuan akan kemampuan *outsourcing* dari berbagai tipe.

Park (1993) mengadakan penelitian mengenai kriteria – kriteria yang dibutuhkan dalam melakukan seleksi pada perusahaan Amerika yang berada di Korea mengemukakan bahwa ada 3 kompetensi yang dibutuhkan ketika merekrut seorang manajer lokal yaitu kompetensi untuk dapat berfungsi sebagai manajer yang baik di daerah Korea, kemampuan untuk menyesuaikan 2 (dua) buah kultur yang berbeda dan kemampuan untuk tidak membedakan loyalitas kepada perusahaan, siapapun pemilik/pengelolanya.

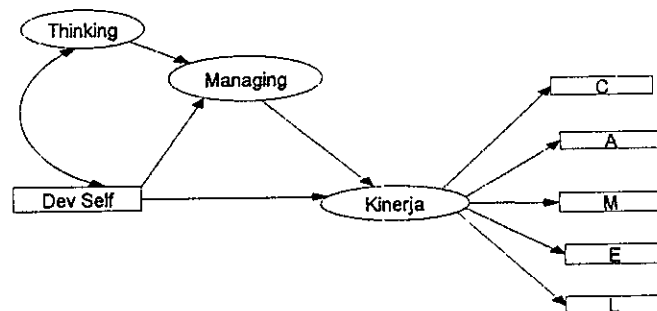
Hogg (1993) meneliti kompetensi manajerial di Eropa menemukan 22 kompetensi yang paling penting. Penelitian tersebut diadakan di 6 (enam) negara Eropa (Kerajaan Inggris, Belanda, Spanyol, Perancis, Italia dan Jerman), masing-masing 60 kuesioner dengan tingkat pengembalian antara 22 – 54 kuesioner dari tiap-tiap negara. Tiga kompetensi teratas yang dipilih oleh lebih dari 90 % responden adalah kemampuan menganalisis pemecahan atas setiap masalah yang timbul, kemampuan melakukan komunikasi lisan dan kemampuan mengambil keputusan.

Sedangkan King (2001) mengadakan penelitian kepada para manajer tingkat menengah di perusahaan tekstil dan rumah sakit, mengemukakan bahwa pengetahuan dan ketrampilan untuk memfasilitasi logistik transportasi internasional merupakan kompetensi yang paling dibutuhkan pada perusahaan tekstil, dan fleksibilitas (kemampuan untuk bergerak secara cepat, memulai dan menutup suatu program, serta selalu memanfaatkan setiap kesempatan) merupakan kompetensi yang paling dibutuhkan di rumah sakit.

2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasar atas uraian di atas, maka pengembangan kerangka teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

GAMBAR 2.1.
KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

Keterangan : C: Capital, A : Assets, M : Management, E : Earnings dan L : Liquidity

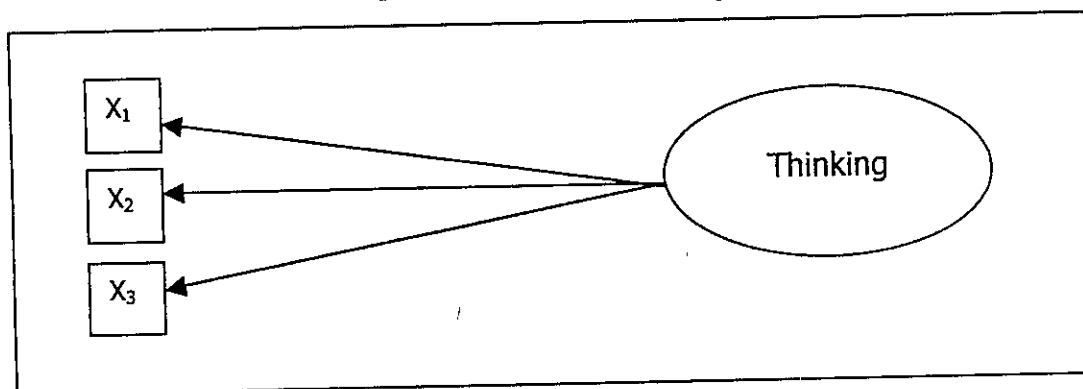
2.7. Definisi Operasional Atribut

2.7.1. Atribut *Thinking*

Atribut pemikiran (*thinking*) dibentuk oleh 3 indikator yaitu (Spencer, 1993) *conceptual thinking* (berpikir konseptual : X_1), *analytical thinking* (berpikir analitis : X_2) dan *forward thinking* (berpikir ke masa depan : X_3).

Indikator-indikator variabel tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.2.

Gambar 2.2.
Model Variabel Thinking



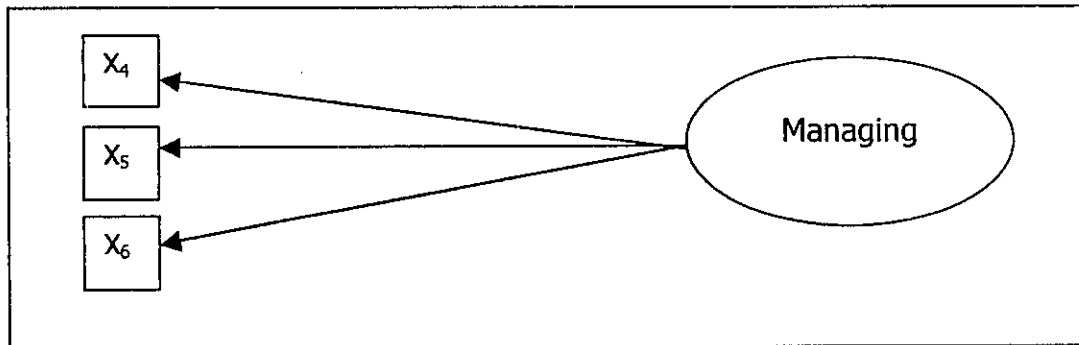
Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

2.7.2. Atribut *Managing*

Atribut me-manage/mengatur (*managing*) dibentuk oleh 3 (tiga) indikator (Spencer, 1993) yaitu *leading* (memimpin orang lain : X_4), *communicating* (kemampuan berkomunikasi dengan orang lain : X_5) dan *developing others* (mampu mengembangkan orang lain : X_6).

Indikator-indikator variabel tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.3.

Gambar 2.3.
Model Variabel Managing

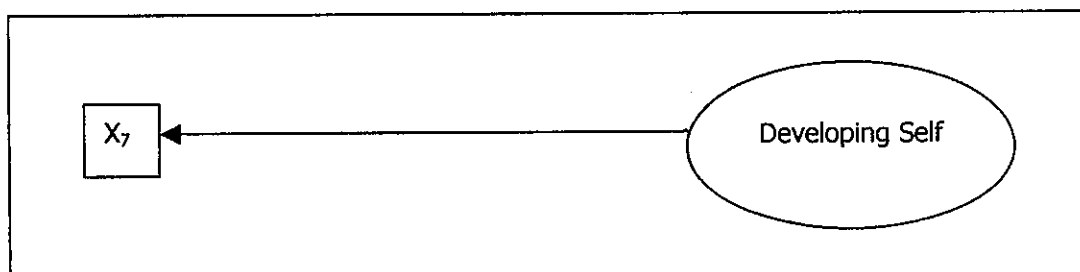


Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

2.7.3. Atribut *Developing Self*

Atribut mengembangkan diri sendiri (*developing self*) dibentuk oleh 1 (satu) indikator (Spencer, 1993) yaitu kemampuan untuk mengembangkan diri sendiri (X_7). Indikator variabel tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.4.

Gambar 2.4.
Model Variabel Facilitation



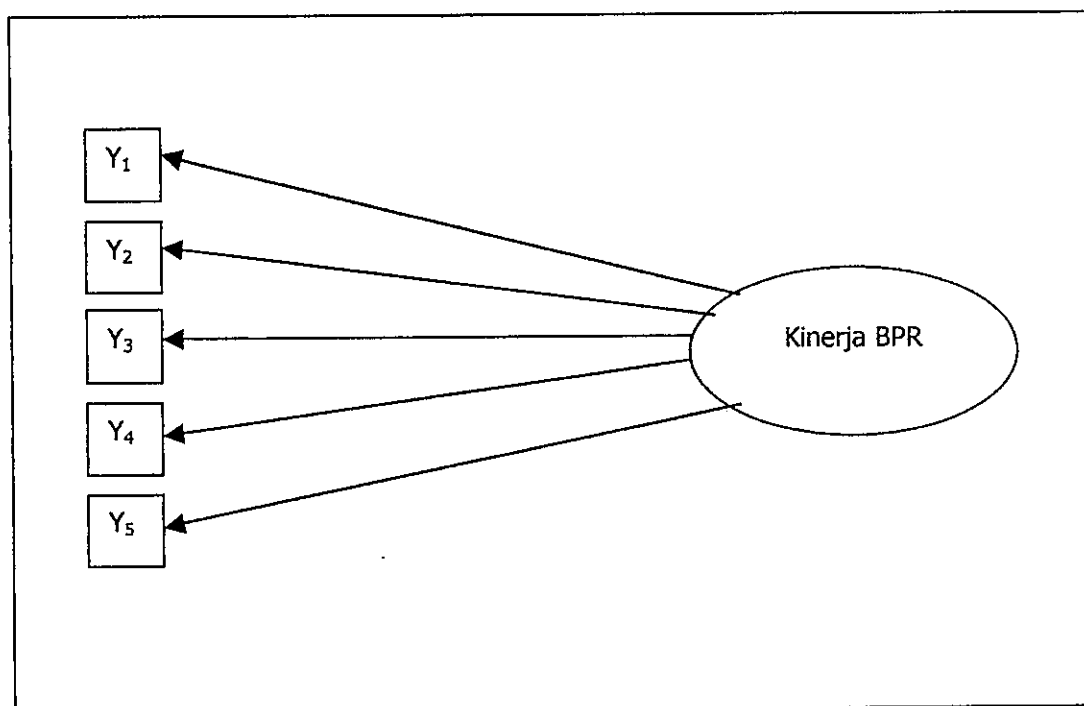
Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

2.7.4. Atribut Kinerja Bank

Atribut kinerja bank dibentuk oleh 5 (lima) indikator yang biasa disingkat sebagai CAMEL, yaitu *Capital* (Y_1), *Assets* (Y_2), *Management* (Y_3), *Earnings* (Y_4) dan *Liquidity* (Y_5).

Indikator-indikator variabel tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.5.

Gambar 2.5.
Model Variabel Kinerja BPR



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

Keseluruhan variabel dan indikator di dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.1. Penentuan variabel dependen dan independen dalam model penelitian ini terbagi menjadi 2 (dua).

Pertama adalah kompetensi manajerial yang terdiri dari *thinking*, *managing*, dan *developing self* yang merupakan variabel independen. Kedua adalah variabel kinerja BPR merupakan variabel dependen.

Tabel 2.1.
Variabel dan Indikator

No	Variabel/Atribut	Indikator	
1	Thinking	Mampu berpikir konseptual Mampu berpikir analitis Mampu memecahkan masalah	X ₁ X ₂ X ₃
2	Managing	Mampu memimpin Mampu berkomunikasi dengan orang lain Mampu mengembangkan orang lain	X ₄ X ₅ X ₆
3	Developing Self	Mampu mengembangkan diri sendiri	X ₇
4	Kinerja BPR	Capital Assets Management Earnings Liquidity	Y ₁ Y ₂ Y ₃ Y ₄ Y ₅

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam Bab III ini akan diuraikan mengenai metode penelitian yang akan digunakan sebagai dasar dalam melakukan analisis terhadap model analisis pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja BPR, yang terdiri atas jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data serta teknik analisis data.

3.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

3.1.1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1995). Dalam penelitian ini data tersebut diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada BPR yang menjadi responden melalui surat. Kuesioner tersebut berisi pertanyaan – pertanyaan yang berkaitan dengan variabel – variabel penelitian, yaitu kesembilan kompetensi manajerial yang terdiri atas *thinking*, *managing*, dan *developing others*.

3.1.2. Data Sekunder

Data sekunder adalah jenis data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti (Marzuki, 1995). Dalam penelitian ini, data sekunder yang diperlukan adalah rasio – rasio CAMEL BPR posisi Desember 2002 yang

merupakan perhitungan rasio dengan bersumber pada laporan bulanan BPR tersebut. Selain itu dikumpulkan pula data dari jurnal – jurnal dan laporan penelitian terdahulu untuk mendukung analisis penelitian.

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

3.2.1. Populasi

Masri Singarimbun dan Sofian Effendy (1995 : 117) menyatakan bahwa populasi atau *universe* adalah jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri – cirinya akan diduga. Berdasarkan ciri – ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh BPR yang berada di wilayah kerja Kantor Bank Indonesia Semarang yang berjumlah 360.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Singarimbun, 1991).

Teknik pengambilan sampel yang dilakukan adalah dengan menggunakan metode *stratified random sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dimana anggota populasi akan dibagi dalam suatu kategori tertentu, dan kemudian sampel akan dipilih secara acak, di mana setiap anggota yang terdapat di dalam masing-masing kategori diberi kesempatan yang sama untuk dapat terpilih sebagai anggota sampel. Dalam hal

ini, populasi terlebih dahulu akan dibagi sesuai kategori besar aset yang dimiliki oleh masing-masing anggota populasi, posisi bulan Desember 2002.

Penentuan jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus berikut (Rao, 1996) :

$$n = \frac{N}{1 + N (\text{moe})^2}$$

di mana :

n = Jumlah sampel

N = Populasi

moe = *Margin of error maximum*, yaitu tingkat kesalahan maksimum yang masih dapat ditoleransi

Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui bahwa jumlah BPR di wilayah kerja Bank Indonesia Semarang pada bulan Desember 2002 adalah 360 BPR. Maka jumlah sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan *margin of error* sebesar 5 % adalah :

$$n = \frac{360}{1 + 360 (5 \%)^2}$$

$$n = 189,47 \approx 190$$

Sesuai perhitungan di atas, maka jumlah sampel minimal yang akan digunakan adalah sebanyak 190 sampel. Jumlah sampel ini telah sesuai dengan pendapat Hair

dkk dalam Ferdinand (2002), di mana ukuran sampel yang akan digunakan untuk melakukan analisis dengan teknik *Structural Equation Model* (SEM) berjumlah minimal 100. Akan tetapi karena untuk mendapatkan data mengenai kompetensi, yang memerlukan data dari Direktur/Pimpinan BPR-BPR, akan dilakukan pengumpulan data melalui kuesioner yang akan dikirimkan kepada Direktur/Pimpinan BPR Sampel melalui surat, maka jumlah sampel adalah sebanyak 200.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengirimkan kuesioner kepada Manajer BPR. Jawaban atas daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden dibuat dengan menggunakan *skala Likert*, yaitu dengan rentangan 1 sampai dengan 10, di mana nilai 1 adalah sangat rendah, dan nilai 10 adalah sangat tinggi.

3.4. Teknik Analisis Data

Untuk mencapai tujuan penelitian sebagaimana dikemukakan sebelumnya, penelitian ini menggunakan pendekatan analisis kualitatif dan kuantitatif.

3.4.1. Analisis Kualitatif

Merupakan suatu analisis yang digunakan untuk membahas dan menerangkan hasil penelitian tentang berbagai gejala atau kasus yang dapat diuraikan dengan menggunakan keterangan – keterangan yang tidak dapat diukur dengan angka – angka, tetapi memerlukan penjabaran uraian yang jelas (Supranto, 1993).

Jadi data yang diperoleh hanya bersifat memberikan keterangan dan penjelasan, serta dapat digunakan sebagai pedoman untuk memberikan saran.

3.4.2. Analisis Kuantitatif

Merupakan suatu pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian yang dapat dihitung dengan jumlah satuan tertentu, atau dinyatakan dengan angka – angka. Analisis ini meliputi pengolahan data, pengorganisasian data dan penemuan hasil (Soeratno dan Arsyad, 1995).

Untuk menganalisis data digunakan *Structural Equation Model* (SEM), di mana :

- a. *Confirmatory Factor Analysis* (Analisis faktor konfirmatori) pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor – faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
- b. *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel – variabel penelitian saling mempengaruhi.

Menurut Hair, dkk (1995), terdapat 7 (tujuh) langkah penggunaan SEM, yaitu:

1. Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi yang kuat atas model teoritis yang akan dikembangkan. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empirik melalui komputasi program SEM. Oleh karena itu dalam pengembangan sebuah model teoritis, harus dilakukan serangkaian eksplorasi

ilmiah melalui telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkannya. Dengan kata lain, tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan, karena SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empiris. Jadi keyakinan seorang peneliti untuk mengajukan sebuah model kausalitas dengan menganggap adanya hubungan sebab akibat antara dua atau lebih variable, bukan didasarkan pada metode analisis yang digunakan, tetapi haruslah berdasar pada sebuah justifikasi teoritis yang mapan. Jadi SEM tidak digunakan untuk menghasilkan kausalitas, tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas teoritis melalui uji data empiris. Itulah sebabnya uji hipotesis mengenai perbedaan dengan menggunakan uji chi-square digunakan dalam SEM. Karena itu telaah teori yang mendalam untuk mendapatkan sebuah justifikasi teoritis untuk model yang akan diuji adalah syarat mutlak dalam aplikasi SEM ini.

Pada dasarnya SEM adalah sebuah "*confirmatory technique*" sebagai lawan dari *exploratory factor analysis*. Teknik ini digunakan untuk menguji sebuah teori, yang untuk pembuktiannya dibutuhkan sebuah pengujian empiris.

Pengujian empiris itulah yang dilakukan melalui SEM. Penelitian ini menggunakan 7 variabel untuk mengukur kompetensi manajerial dan 5 (lima) variabel untuk mengukur kinerja BPR, sebagaimana tertera pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.1.
Dimensi dan Variabel Indikator

Dimensi	Variabel Indikator	
Thinking	X1	Berpikir konseptual
	X2	Berpikir analitis
	X3	Berpikir dalam memecahkan masalah
Managing	X4	Memimpin
	X5	Berkomunikasi dengan orang lain
	X6	Mengembangkan orang lain
Developing self	X7	Mengembangkan diri sendiri

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini, dari berbagai sumber

2. Pengembangan diagram alur (*Path Diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas (sebab akibat)

Dalam langkah kedua ini model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan pada sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji.

Peneliti biasanya bekerja dengan *construct* atau faktor, yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruksi-konstruksi yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel lain di dalam model.

Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk eksogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan

kausal dengan konstruk endogen. Dalam diagram alur ini hubungan antara konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan structural dan spesifikasi model pengukuran

Setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, maka peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan yang terdiri dari :

- a. *Structural Equation* (persamaan – persamaan struktural) yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dengan berpedoman pada :

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel endogen} + \text{error}$$

- b. Persamaan spesifikasi *measurement model* (model pengukuran), yaitu menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antara konstruk atau variabel.

Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi *latent variables* dan komponen-komponen struktural untuk mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu kesatuan (Hayduk, 1997; Kline, 1996;

Loehlin, 1992 dan Long, 1993 dalam Ferdinand, 2002). Persamaan dalam penelitian ini seperti terlihat pada Gambar di bawah ini.

Tabel 3.2.
Model Pengukuran

Konsep Exogenous	Konsep Endogenous
$x1 = \lambda1 + \text{thinking} + e1$	$Y1 = \lambda1 + \text{kinerja BPR} + e1$
$x2 = \lambda2 + \text{thinking} + e2$	$Y2 = \lambda2 + \text{kinerja BPR} + e2$
$x3 = \lambda3 + \text{thinking} + e3$	$Y3 = \lambda3 + \text{kinerja BPR} + e3$
$x4 = \lambda4 + \text{managing} + e4$	$Y4 = \lambda4 + \text{kinerja BPR} + e4$
$x5 = \lambda5 + \text{managing} + e5$	$Y5 = \lambda5 + \text{kinerja BPR} + e5$
$x6 = \lambda6 + \text{managing} + e6$	
$x7 = \lambda7 + \text{developing others} + e7$	

Sumber : Dari berbagai sumber, dikembangkan untuk tesis ini.

4. Pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun

Perbedaan SEM dengan teknik – teknik multivariate lainnya adalah dalam hal data yang digunakan dalam permodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks varians atau kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Observasi individual tetap digunakan dalam program ini, tetapi input – input itu akan segera dikonversi ke dalam bentuk matriks kovarians atau matriks korelasi sebelum estimasi dilakukan, karena focus SEM bulan pada data individual, akan tetapi pada pola hubungan antar responden.

Matriks kovarians digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam penyajian perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair, dkk (1995) menyarankan

agar menggunakan matriks varians dan kovarians pada saat pengujian teori, sebab lebih memenuhi asumsi – asumsi metodologi di mana standard error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat disbanding menggunakan matriks korelasi. Untuk ukuran sample, Hair, dkk (1996) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah sebanyak 100 – 200 sampel. Bila ukuran sampel terlalu besar (misal lebih dari 400), maka metode menjadi sangat sensitive, sehingga sulit mendapatkan ukuran *goodness-of-fit* yang baik.

5. Menilai problem identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala – gejala berikut ini :

- a. Standard error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
- c. Muncul angka – angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif.
- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9).

Cara untuk menguji ada tidaknya problem identifikasi adalah sebagai berikut :

- a. Model diestimasi berulang-ulang kali, dan setiap kali estimasi dilakukan dengan menggunakan starting value yang berbeda-beda. Bila ternyata hasilnya adalah model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi

dilakukan, maka masalah identifikasi ini perlu diamati lebih dalam karena ada indikasi kuat terjadinya problem ini.

- b. Cobalah agar model tersebut diestimasi, kemudian catatlah angka koefisien dari salah satu variable. Lalu koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang fix pada factor atau variable itu, untuk kemudian dilakukan estimasi ulang. Bila dari estimasi ulang ini overall fit indexnya berubah total dan berbeda sangat besar dari sebelumnya, maka boleh diduga bahwa terdapat adanya problem identifikasi.

Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi kriteria Goodness-of-fit

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria goodness-of-fit. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi – asumsi SEM, yaitu ukuran sampel, normalitas dan linearitas, *outliers* dan *multikolineraity* serta *singularity*. Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan uji statistik.

Berikut ini adalah beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off* valuenya yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak, yaitu :

a. χ^2 – Chi-square statistic

Model yang diuji dianggap baik atau memuaskan apabila nilai *chi-square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 , maka semakin baik model itu dan semakin

dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$ (Hullend, dkk, 1996 dalam Ferdinand, 2002).

b. GFI (Goodness of Fit Index)

Merupakan ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan *better fit*.

c. AGFI (Adjusted Goodness Fit Index)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,09 (Hair, dkk, 1996; Hulland, dkk, 1996 dalam Ferdinand, 2002).

d. CMIN/DF

Adalah *the minimum sampel discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedomnya*. CMIN/DF merupakan statistik *chi-square*, x^2 , yang dibagi dengan dfnya, sehingga disebut x^2 relatif.

Nilai x^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002).

e. TLI (Tucker Lewis Index)

Merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, di mana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ (Hair, dkk, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002).

f. CFI (Comparative Fit Index)

Rentang nilai CFI adalah antara 0 – 1, di mana semakin mendekati 1, akan mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (*a very good fit*) (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002).

Secara ringkas, indeks – indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.3.
Goodness of Fit Indicates (Indeks Pengujian Kelayakan Model)

Goodness of Fit Index	Cut – off Value
X ² – Chi-square	Diharapkan kecil
Significancy Probability	≥ 0,05
RMSAE	≤ 0,08
GFI	≥ 0,09
AGFI	≥ 0,09
CMN/DF	≤ 2,00
TLI	≥ 0,95
CFI	≥ 0,95

Sumber : Hair, dkk (1995) pada Ferdinand, 2002

7. Interpretasi dan modifikasi model

Tahap terakhir ini adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model – model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair, dkk (1995) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Variance* yang kecil. Angka $\pm 2,58$ merupakan batas nilai standar residual yang diperkenankan, yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5 % dan

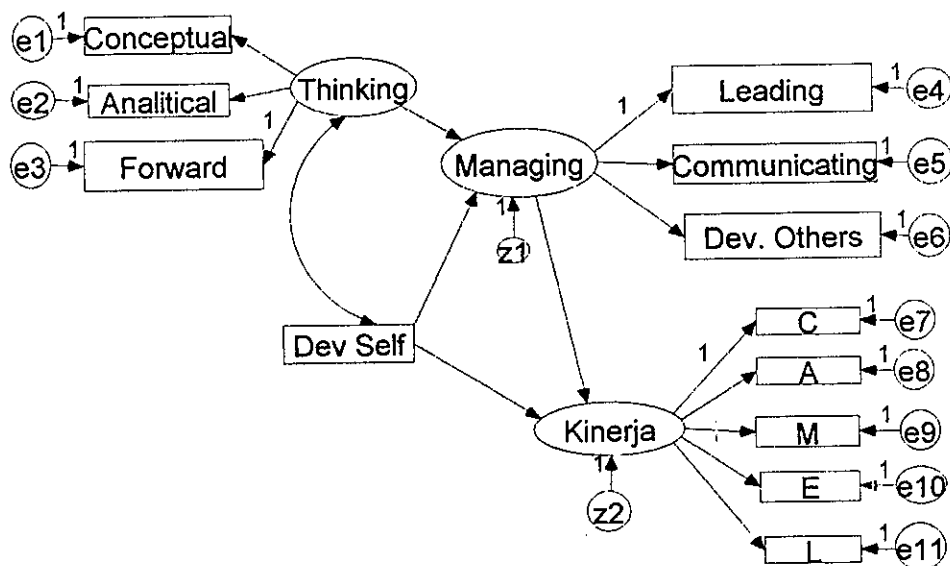
menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

Jadi batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5 %.

Bila jumlah residual lebih besar dari 5 % dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan.

Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar ($> 2,58$), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap sebuah model yang diestimasi itu.

GAMBAR 3.1.
DIAGRAM ALUR PENELITIAN



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

BAB IV ANALISIS DATA

Bab IV terbagi dalam 3 (tiga) bagian pembahasan. Bagian pertama adalah analisis kualitatif, bagian kedua adalah analisis kuantitatif dan bagian ketiga adalah pengujian hipotesis. Pada analisis kualitatif akan dibahas mengenai gambaran umum BPR di wilayah kerja Kantor Bank Indonesia (KBI) Semarang, responden dan variabel-variabel penelitian. Bagian kedua adalah analisis kuantitatif yang membahas mengenai uji statistik dengan bantuan program AMOS 4. Bagian ketiga akan membahas hipotesis-hipotesis penelitian.

4.1. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif bertujuan untuk memberikan gambaran deskriptif tentang obyek penelitian, dalam hal ini adalah manajer BPR di wilayah kerja KBI Semarang. Sebelumnya terlebih dahulu akan diuraikan mengenai kondisi BPR di wilayah kerja KBI Semarang. Selengkapnya tentang analisis kualitatif akan diuraikan pada bahasan dibawah ini.

4.1.1. Gambaran Umum BPR di Wilayah Kerja KBI Semarang

Propinsi Jawa Tengah terdiri dari 35 kabupaten/kota, dimana 7 kabupaten/kota (eks Karesidenan Surakarta) merupakan wilayah KBI Solo, 4 kabupaten/kota (eks Karesidenan Banyumas) masuk wilayah kerja KBI Purwokerto dan 24 kabupaten/kota (eks Karesidenan Semarang, Pati, Pekalongan dan Kedu) masuk dalam wilayah kerja KBI Semarang. Dua puluh empat kabupaten/kota

tersebut adalah Kota Semarang, Kota Salatiga, Kota Magelang, Kota Pekalongan, Kota Tegal, Kabupaten Semarang, Kabupaten Kendal, Kabupaten Batang, Kabupaten Pemalang, Kabupaten Pekalongan, Kabupaten Tegal, Kabupaten Brebes, Kabupaten Demak, Kabupaten Grobogan, Kabupaten Kudus, Kabupaten Pati, Kabupaten Jepara, Kabupaten Rembang, Kabupaten Blora, Kabupaten Magelang, Kabupaten Temanggung, Kabupaten Wonosobo, Kabupaten Purworejo dan Kabupaten Kebumen.

a. Jumlah BPR

Jumlah BPR yang terdapat di 24 Kabupaten/kota (4 eks karesidenan) di wilayah kerja KBI Semarang sebanyak 364 BPR dengan perincian :

Tabel 4.1
Jumlah BPR di Wilayah Kerja KBI Semarang
Posisi Desember 2002

No	Eks Karesidenan	BPR BKK		BPR Non BKK		Jumlah
		Jumlah	%	Jumlah	%	
1	Semarang	58	25,89	59	42,14	117
2	Pati	64	28,57	26	18,57	90
3	Pekalongan	35	15,63	22	15,72	57
4	Kedu	67	29,91	33	23,57	100
	Jumlah	224	100,00	140	100,00	364

Sumber : KBI Semarang

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa mayoritas BPR di wilayah kerja KBI Semarang adalah BPR BKK (sebanyak 224 BPR). Dari jumlah tersebut sebagian besar (29,91 %) berlokasi di eks Karesidenan Kedu.

b. Asset BPR

Salah satu ukuran keberhasilan dalam mengelola BPR adalah besarnya asset. Asset BPR di wilayah kerja KBI Semarang posisi akhir tahun 2002, terendah sebesar Rp. 492 juta dan tertinggi sebesar Rp. 60 milyar. Lebih lengkapnya tentang asset BPR di wilayah kerja KBI Semarang dapat dilihat pada tabel 4.1 dibawah ini :

Tabel 4.2
Asset BPR di Wilayah Kerja KBI Semarang
Posisi Desember 2002

No	Asset (Rp. milyar)	BPR BKK	Non BKK	Jumlah	%
1	< 1	38	10	48	13,19
2	1 – 5	175	74	249	68,41
3	6 – 10	9	30	39	10,71
4	11 – 15	2	13	15	04,12
5	16 – 20	-	5	5	01,37
6	21 – 25	-	1	1	00,27
7	26 – 30	-	1	1	00,27
8	31 – 35	-	3	3	00,82
9	> 35	-	3	3	00,82
Jumlah		224	140	364	100,00

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar BPR di wilayah kerja KBI Semarang berasset antara Rp. 1 – 5 milyar (68,41 %).

c. Kinerja BPR

Sebagaimana diuraikan pada bab sebelumnya alat ukur yang digunakan dalam menilai kinerja BPR adalah rasio-rasio CAMEL, dimana penilaian akhir diklasifikasikan menjadi 4 kategori yaitu : Sehat (S), Cukup Sehat

(CS), Kurang Sehat (KS), dan Tidak Sehat (TS). Perincian kinerja BPR di wilayah kerja KBI Semarang adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3
Kinerja BPR di Wilayah Kerja KBI Semarang
Posisi Desember 2002

No	Kinerja	Eks Karesidenan				Jumlah	%
		Semarang	Pati	Pekalongan	Kedu		
1	Sehat	75	50	26	53	204	56,04
2	Cukup Sehat	27	24	16	23	90	24,73
3	Kurang Sehat	09	07	10	13	39	10,71
4	Tidak Sehat	06	09	05	11	31	08,52
		117	90	57	100	364	100,00

Sumber : KBI Semarang

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar (56,04%) BPR di wilayah kerja KBI Semarang mempunyai kinerja Sehat dan hanya 08,52 % yang mempunyai kinerja Tidak Sehat.

4.1.2. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah bank dan manajer BPR di wilayah kerja KBI Semarang. Deskripsi dari ke-200 responden tersebut adalah sebagai berikut :

a. Asset BPR Responden

Salah satu ukuran yang menggambarkan keberhasilan pengelolaan BPR adalah besar asset. Asset BPR responden bervariasi dari yang terkecil (kurang dari Rp. 1 milyar) sampai dengan yang terbesar (lebih dari Rp. 35 milyar). Selengkapnya tentang asset BPR responden dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.4
Asset BPR Responden

No	Asset (Rp. Milyar)	Jumlah	%
1	< 1	29	14,50
2	1 – 5	115	57,50
3	6 – 10	33	16,50
4	11 – 15	11	05,50
5	16 – 20	6	03,00
6	21 – 25	0	00,00
7	26 – 30	1	00,50
8	30 – 35	2	01,00
9	> 35	3	01,50
Jumlah		200	100,00

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar BPR responden (57,50 %) mempunyai asset antara Rp. 1 – 5 milyar dan hanya 0,5 % yang mempunyai antara Rp. 26 – 30 milyar. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa sebagian besar BPR responden berasset relatif kecil.

b. Usia Responden

Usia responden dalam penelitian ini sangat bervariasi hal ini menandakan bahwa manajer BPR di wilker KBI Semarang berasal dari berbagai lapisan usia. Selengkapnya mengenai usia responden disajikan pada tabel 4.5 di bawah ini :

Tabel 4.5
Usia Responden

No	Usia	Jumlah	%
1	24-29	46	23,00
2	30-35	60	30,00
3	36-41	63	31,50
4	42-47	26	13,00
5	48-53	02	01,00
6	54-59	02	01,00
7	60-65	01	0,50
Jumlah		200	100,00

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar responden (31,50%) berusia antara 36-41 tahun dan hanya 0,50 % yang berusia antara 60 – 65 tahun.

c. Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.6 di bawah ini :

Tabel 4.6
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Laki-Laki	170	85,00
2	Perempuan	30	15,00
Jumlah		200	100,00

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki (85 %). Hal ini cukup beralasan karena tipe

pekerjaan di BPR lebih banyak di lapangan, oleh karena itu karyawannya kebanyakan adalah laki-laki.

d. Jabatan Responden

Sebagaimana telah disebutkan dalam bab sebelumnya bahwa penelitian ini berusaha mengungkap pengaruh kompetensi para manajer secara keseluruhan yang terdapat di BPR baik pada level bawah (setingkat kepala bagian/seksi) maupun pada level atas (direksi). Masing masing responden memberikan jawaban yang mewakili semua keadaan manajer di BPR-nya. Jabatan responden selengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.7 dibawah ini :

Tabel 4.7
Jabatan Responden

No	Jabatan	Jumlah	%
1	Direksi	161	80,50
2	Setingkat Kabag/Kasi	39	19,50
Jumlah		200	100,00

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar responden (80,50 %) merupakan direksi BPR.

e. Lama Jabatan Responden

Lama seseorang dalam memegang suatu jabatan akan mempengaruhi keahlian dan pandangan-pandangannya dalam bekerja. Lebih lengkapnya tentang lama jabatan responden dapat dilihat pada tabel 4.8 dibawah ini :

Tabel 4.8
Jabatan Responden

No	Lama Jabatan (th)	Jumlah	%
1	01 – 04	97	48,50
2	05 – 08	71	35,50
3	09 – 12	24	12,00
4	13 – 16	06	03,00
5	17 – 20	01	0,50
6	21 – 23	01	0,50
Jumlah		200	100,00

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar (48,50 %) responden telah memegang jabatan selama 01 – 04 tahun dan hanya 1 % yang telah memegang jabatan 17 – 23 tahun.

f. Pendidikan Responden

Tingkat pendidikan formal akan menentukan kemampuan dan pandangan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Tingkat pendidikan responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.9 dibawah ini :

Tabel 4.9
Tingkat Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
1	SMA	36	18,00
2	Diploma	48	24,00
3	Sarjana	112	56,00
4	Pasca Sarjana	04	02,00
Jumlah		200	100,00

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar responden berpendidikan Sarjana (56,00 %) dan hanya 02,00 % yang berpendidikan Pasca Sarjana.

g. Pendidikan Tambahan

Disamping pendidikan formal dan pengalaman jabatan, pendidikan tambahan (informal) juga diperlukan dalam meningkatkan kemampuan seorang manajer. Pendidikan tambahan ini biasanya diperoleh dari kursus/pelatihan baik yang diadakan oleh BPR sendiri, Bank Indonesia, Perbarindo, ataupun lembaga lain. Pendidikan tambahan responden dapat disajikan dalam tabel 4.10 dibawah ini :

Tabel 4.10
Pendidikan Tambahan Responden

No	Keterangan	Jumlah	%
1	Punya pendidikan tambahan	105	52,50
2	Tidak punya pendidikan tambahan	95	47,50
Jumlah		200	100,00

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar responden (52,50 %) mempunyai pendidikan tambahan

h. Badan Hukum BPR Responden

Sesuai dengan uu no. 10 tahun 1988 tentang perbankan, Badan hukum BPR dibagi menjadi Perseroan Terbatas (PT), Perusahaan Perseroan (Persero), Perusahaan Daerah (Perusda) dan Koperasi.

Selengkapnya tentang badan hukum BPR responden penelitian disajikan pada tabel 4.11 dibawah ini :

Tabel 4.11
Badan Hukum BPR Responden

No	Badan Hukum	Jumlah	%
1	Perseroan Terbatas (PT)	83	41,50
2	Perusda	116	58,00
3	Koperasi	01	0,50
Jumlah		200	100,00

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar BPR responden (58,00 %) berbadan hukum Perusda (PD. BPR BKK, PD. BPR Bank Pasar dan PD. BPR) dan hanya 0,50 % BPR responden yang berbadan hukum Koperasi.

i. Lama Operasi BPR

Lama operasi BPR akan berpengaruh terhadap kinerja dan besaran usaha BPR. Semakin lama beroperasi BPR akan lebih dikenal oleh masyarakat sehingga akan lebih berpengalaman dalam menghimpun dana dan menyalurkan kredit ke masyarakat. Lama operasi BPR responden dapat dilihat pada tabel 4.12 dibawah ini :

Tabel 4.12
Lama Operasi BPR Responden

No	Lama Operasi	Jumlah	%
1	3 – 7	16	08,00
2	8 – 12	75	37,50
3	13 – 17	92	46,00
4	18 – 22	13	06,50
5	23 - 27	02	01,00
6	28 - 32	02	01,00
Jumlah		200	100,00

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar BPR responden (46,00 %) telah beroperasi antara tahun 1986 – 1990 dan hanya 2 % yang telah beroperasi sebelum tahun 1980.

j. Jumlah Lembaga Keuangan Sejenis

Semakin tinggi tingkat kompetisi disuatu daerah akan berdampak pada kinerja suatu BPR hal ini akan lebih diperparah jika SDM BPR tidak punya kemampuan dan kompetensi yang kuat untuk mengembangkan perusahaan. Lebih jelasnya tentang jumlah lembaga keuangan sejenis di wilayah kerja BPR responden dapat dilihat pada tabel 4.13 dibawah ini :

Tabel 4.13
Jumlah Jaringan Kantor Lembaga Keuangan
di wilayah kerja (Kabupaten) BPR Responden

No.	Jumlah Jaringan Kantor	Jumlah Responden	%
1.	0 – 10	129	64,50
2.	11 – 20	41	20,50
3.	21 – 30	27	13,50
4.	31 – 40	1	0,50
5.	41 – 50	1	0,50
6.	Diatas 50	1	0,50
	Jumlah	200	100

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar (64,50 %) BPR responden mempunyai kompetitor antara 0 – 10 buah dan hanya 1,50 % BPR responden yang mempunyai kompetitor lebih dari 30 lembaga keuangan sejenis. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tingkat persaingan di BPR responden masih tergolong wajar.

k. Jumlah Karyawan

Karyawan merupakan salah satu sumber daya yang menggerakkan BPR. Jumlah karyawan yang terlalu banyak akan menyebabkan pembengkakan biaya tenaga kerja dan begitu pula sebaliknya jika terlalu sedikit akan menghambat kelancaran operasional BPR. Selengkapnya tentang jumlah karyawan di BPR responden disajikan pada tabel 4.14 dibawah ini :

Tabel 4.14
Jumlah Karyawan

No	Jumlah Kary	Manajer		Staf		Lainnya		Jumlah
		Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	
1	< 8	187	93,50	107	53,50	197	98,50	491
2	9 – 14	10	05,00	64	32,00	3	01,50	77
3	15 – 20	03	01,50	15	07,50	-	-	18
4	21 – 26	-	-	08	04,00	-	-	08
5	27 – 32	-	-	03	01,05	-	-	03
6	33 – 38	-	-	02	01,00	-	-	02
7	39 – 44	-	-	-	-	-	-	-
8	> 45	-	-	01	0,50	-	-	01
Jumlah		200	100	200	100	200	100	600

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel diatas diketahui bahwa jumlah karyawan BPR responden sebagian mempunyai karyawan level manajer, staf dan lainnya sebanyak kurang dari 8 orang masing-masing sebesar 93,50 %, 53,50 %, dan 98,50 %.

1. Anggaran Pendidikan

Seperti telah dikemukakan pada uraian sebelumnya bahwa pendidikan memegang peran cukup penting dalam menciptakan SDM yang berkualitas. Persoalan yang kadangkala mengganjal adalah ketersediaan anggaran pendidikan di BPR. Berdasar hasil penelitian diketahui bahwa seluruh BPR responden telah menyisihkan anggarannya untuk biaya pendidikan, akan tetapi belum seluruh manajer menikmati biaya tersebut. Lebih jelasnya tentang kesempatan pemanfaatan biaya pendidikan manajer responden dapat dilihat pada tabel 4.15 dibawah :

Tabel 4.15
Pemanfaatan Anggaran Pendidikan

No	Keterangan	Jumlah	%
1	Pernah memanfaatkan	189	94,50
2	Belum pernah memanfaatkan	11	05,50
Jumlah		200	100,00

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar manajer responden pernah memanfaatkan biaya pendidikan (94,50 %).

m. Pemanfaatan Jasa Konsultan

Untuk meningkatkan kinerja suatu BPR, kadangkala diperlukan jasa pihak luar untuk memberikan konsultasi dan membantu pemecahan masalah yang dihadapi BPR. Konsultasi ini biasanya berkaitan dengan pemberian kredit, aspek hukum BPR, penyusunan rencana strategis, penetapan rencana kerja dan aspek-aspek lain dalam rangka pengembangan BPR. Beberapa BPR responden telah menggunakan jasa konsultan untuk membantu pengembangan BPR. Lebih jelasnya tentang pemanfaatan jasan konsultan oleh BPR responden akan disajikan pada tabel 4.16 dibawah ini:

Tabel 4.16
Pemanfaatan Jasa Konsultan

No	Keterangan	Jumlah	%
1	Pernah memanfaatkan	57	28,50
2	Belum pernah memanfaatkan	143	71,50
Jumlah		200	100,00

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar BPR responden (71,50%) belum pernah memanfaatkan jasa konsultan untuk membantu pengembangan BPR.

n. Sumber Pengadaan Tenaga Kerja

Seperti telah diuraikan dimuka SDM merupakan bagian penting dalam BPR. Kehancuran perusahaan-perusahaan besar pada masa krisis ekonomi tahun 1998 sedikit banyak disebabkan oleh rendahnya kualitas SDM yang merupakan hasil nepotisme pada pengadaan tenaga kerja. Oleh karena itu proses rekrutmen tenaga kerja akan menentukan kualitas SDM suatu BPR. Untuk mengetahui bagaimana proses rekrutmen tenaga kerja di BPR responden akan disajikan pada tabel 4.17 dibawah ini :

Tabel 4.17
Sumber Pengadaan Tenaga Kerja

No	Keterangan	Jumlah	%
1	Iklan Lowongan	82	41,00
2	Info Teman/Saudara	26	13,00
3	Lainnya	92	46,00
Jumlah		200	100,00

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar BPR responden (46,00%) mendapatkan tenaga kerja selain dari iklan lowongan pekerjaan dan info teman/saudara. Pengadaan tenaga kerja di BPR responden umumnya bersumber dari pemilik & dewan komisaris, hal ini paling banyak terjadi pada BPR yang berbadan hukum perusda.

4.1.3. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Sebagaimana telah dijelaskan pada bab terdahulu, penelitian ini menggunakan 7 variabel kompetensi manajerial dan 5 variabel kinerja BPR. Ke-tujuh variabel kompetensi manajerial yaitu : *conceptual thinking* (X1), *analitical thinking* (X2), *forward thinking* (X3), *leading* (X4), *comunicating* (X5), *developing others* (X6), dan *developing self* (X7). Sedangkan kelima variabel kinerja BPR adalah *capital* (Y1), *asset* (Y2), *management* (Y3), *earning* (Y4), dan *liquidity* (Y5).

Berdasarkan jawaban yang diberikan responden pada kuesioner penelitian dengan skala 1(sangat rendah) sampai dengan 10 (sangat tinggi) diperoleh deskripsi variabel kompetensi manajerial berikut ini:

Tabel 4.18
Deskripsi Variabel Kompetensi Manajerial

Kategori	Variabel Kompetensi Manajerial							Jumlah	%
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7		
1	-	2	-	-	-	-	-	2	00,14
2	11	8	19	1	-	-	-	39	02,79
3	33	25	22	3	3	1	-	87	06,21
4	35	34	38	29	20	22	3	181	12,93
5	51	48	28	34	45	40	15	261	18,64
6	38	50	44	50	42	63	43	330	23,57
7	15	13	25	59	58	56	61	287	20,50
8	8	8	11	19	31	17	60	154	11,00
9	9	12	13	5	1	1	18	59	04,21
10	-	-	-	-	-	-	-	-	00,00
	200	200	200	200	200	200	200	1400	100,00

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar responden menganggap bahwa kompetensi para manajer di tempatnya bekerja cenderung tinggi (angka 6 & 7 dari skala 10) dan hanya sebagian kecil saja yang menganggap kompetensi para manajer di tempatnya bekerja rendah (angka 1 dari 10 skala). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi manajer di BPR responden cukup baik dalam mencapai kinerja BPR.

Sedangkan dari 5 variabel kinerja BPR, dengan menggunakan skala 4 yaitu (1) tidak sehat (2) kurang sehat (3) cukup sehat dan (4) sehat, diperoleh deskripsi sebagai berikut :

Tabel 4.19
Deskripsi Variabel Kinerja BPR

Kategori	Variabel Kinerja					Jumlah	%
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5		
1	4	5	-	-	-	9	00,64
2	23	36	32	26	19	136	09,71
3	71	35	104	81	44	335	23,92
4	102	124	64	93	137	520	37,14
	200	200	200	200	200	1400	100,00

Sumber : Data primer diolah

Tabel diatas menunjukkan bahwa berdasarkan penggolongan CAMEL, sebagian besar BPR responden berkategori sehat, kecuali pada variabel Y3 (*management*) dimana sebagian besar BPR responden berkategori cukup sehat.

4.2. Analisis Kuantitatif

Seperti telah dikemukakan dimuka bahwa dalam melakukan analisis data digunakan alat bantu software AMOS 4. Tahapan pertama adalah menguji *confirmatory factor* dan dilanjutkan dengan pengujian *full* model SEM.

4.2.1. *Confirmatory Factor Analysis*

Merupakan salah satu teknik *multivariate*, digunakan untuk menguji sebuah konsep yang dibangun dengan menggunakan beberapa indikator terukur. Untuk tujuan ini *unidimensionalitas* masing-masing indikator diamati untuk dikonfirmasi apakah indikator tersebut cukup kuat untuk mencerminkan sebuah konstruk (variabel laten). Terdapat dua uji dasar dalam *Confirmatory Factor Analysis* yaitu : uji kesesuaian model (*goodness of fit test*) dan uji signifikasi bobot faktor. (Augusty Ferdinand, 2002)

a. Uji Kesesuaian Model (*goodness of fit test*)

Pengujian dilakukan dengan menelaah kriteria *goodness of fit* seperti telah dikemukakan dalam bab terdahulu. Tujuan dilakukan uji ini adalah untuk menguji *unidimensionalitas* dari indikator-indikator yang menjelaskan variabel laten. Kriteria kelayakan suatu model diukur dengan indeks sebagai berikut :

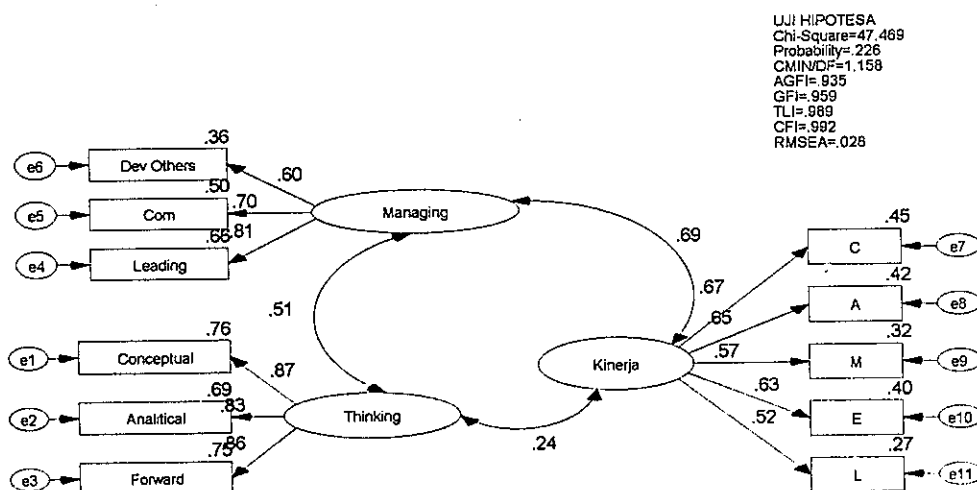
Tabel 4.20
Kriteria Goodness of Fit

<i>Goodness of fit</i>	<i>Cut off value</i>
Chi-square	Diharapkan kecil
Probability	$\geq 0,05$
CMIN	< 2
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CFI	$\geq 0,95$
TLI	$\geq 0,95$
RMSEA	$< 0,08$

Sumber : Augusty Ferdinand, 2002

Dengan menggunakan bantuan software Amos 4.0 diperoleh output sebagaimana disajikan pada gambar 4.1 berikut ini :

Gambar 4.1
CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS



Perbandingan antara nilai *cut off value goodness of Fit* dengan hasil estimasi adalah sebagai berikut ini :

Tabel 4.21
Hasil Uji Goodness Of-fit Measurement Model

<i>Goodness of fit</i>	<i>Cut off value</i>	Hasil estimasi	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	47,469	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,226	Baik
CMIN	≤ 2	1,158	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,935	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,959	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,989	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,992	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,028	Baik

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari hasil uji *goodness of fit* diketahui bahwa model ini dapat diterima, karena tingkat signifikansi (probabilitas) mencapai 0,226 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi diterima pada taraf nyata 5%. Dengan diterimanya hipotesis nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi sehingga model ini dapat diterima.

Indeks-indeks lainnya menunjukkan tingkat penerimaan yang baik pula sehingga dapat dinyatakan terdapat ketiga konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya, serta memberikan konfirmasi yang cukup

untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa ketiga variabel mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

b. Uji Signifikasi Bobot Faktor

Dalam uji signifikasi bobot faktor akan dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan yaitu : *Loading factor*/nilai lamda (λ) dan bobot faktor (*regression weight*).

Nilai lamda yang dipersyaratkan harus mencapai $\geq 0,40$. Bila nilai lamda lebih kecil dari 0,40 maka dianggap indikator tersebut tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan variabel laten. Berdasarkan perhitungan AMOS.4 sebagaimana disajikan pada gambar 4.1 diketahui bahwa nilai lamda dari indikator variabel *thinking* masing-masing sebesar 0,87; 0,83; 0,86, nilai lamda dari indikator variabel *managing* masing-masing sebesar 0,60; 0,70; 0,81 sedangkan nilai lamda dari indikator variabel kinerja masing-masing sebesar 0,67; 0,65; 0,57; 0,63; 0,52. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa indikator dari variabel *thinking*, *managing* dan kinerja adalah berdimensi sama untuk menjelaskan masing-masing variabel tersebut.

Apabila dilihat dari analisis *Regression weight* untuk masing-masing indikator, diketahui bahwa semua indikator dapat diterima karena nilai *critical ratio (CR)* lebih besar dari 2 (identik dengan t hitung dalam analisis regresi pada taraf signifikansi 5%). Hasil itu menunjukkan bahwa

indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

Selengkapnya tentang nilai *critical ratio (CR)* dapat dilihat pada tabel 4.22 dibawah ini :

Tabel 4.22
Estimasi Parameter Confirmatory Factor Analysis

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x3	<--	Thinking	1.000				
x2	<--	Thinking	0.866	0.062	13.964	0.000	par-1
x1	<--	Thinking	0.890	0.061	14,618	0.000	par-2
x4	<--	Managing	1.000				
x5	<--	Managing	0.828	0.097	8.569	0.000	par-3
x6	<--	Managing	0.629	0.080	7.888	0.000	par-4
y1	<--	Kinerja	1.000				
y2	<--	Kinerja	1.097	0.154	7.137	0.000	par-5
y3	<--	Kinerja	0.752	0.120	6.254	0.000	par-6
y4	<--	Kinerja	0.862	0.123	6.988	0.000	par-7
y5	<--	Kinerja	0.671	0.113	5.920	0.000	par-8

Sumber : Hasil Perhitungan AMOS.4

4.2.2. Struktural Equation Model (SEM)

Setelah measuremen model dianalisis melalui *confirmatory factor analysis* dan diketahui bahwa masing-masing indikator dapat digunakan untuk mendefinisikan sebuah konstruk laten, maka selanjutnya akan dianalisis sebuah model yang utuh. Seperti halnya *confirmatory factor analysis*, pengujian SEM ini juga dilakukan dengan dua pendekatan yaitu : Uji kesesuaian Model (*goodness of-fit*) dan Uji Kausalitas/regression weight.

Hasil pengujian *goodness of fit* diketahui bahwa model layak digunakan. Pembahasan lebih lanjut akan diuraikan tersendiri pada pokok bahasan evaluasi kriteria *goodness of fit* model SEM.

Uji Kausalitas, uji ini digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel memiliki keterkaitan satu dengan yang lain. Hipotesa nol menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol. Tabel 4.23 berikut menyajikan nilai-nilai koefisien regresi dan t hitungnya.

Tabel 4.23
Estimasi Parameter SEM

Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Managing	<--	Thinking	0.275	0.053	5.165	0.000	par-9
Managing	<--	x7	0.331	0.070	4.729	0.000	par-11
Kinerja	<--	x7	0.152	0.035	4.381	0.000	par-10
Kinerja	<--	Managing	0.236	0.047	4.994	0.000	par-13
x3	<--	Thinking	1.000				
x2	<--	Thinking	0.869	0.062	13.970	0.000	par-1
x1	<--	Thinking	0.893	0.061	14.601	0.000	par-2
x4	<--	Managing	1.000				
x5	<--	Managing	0.833	0.099	8.393	0.000	par-3
x6	<--	Managing	0.636	0.081	7.878	0.000	par-4
y1	<--	Kinerja	1.000				
y2	<--	Kinerja	1.191	0.161	7.399	0.000	par-5
y3	<--	Kinerja	0.767	0.120	6.374	0.000	par-6
y4	<--	Kinerja	0.838	0.122	6.861	0.000	par-7
y5	<--	Kinerja	0.691	0.115	6.035	0.000	par-8

Sumber : Hasil Perhitungan AMOS.4

Dari nilai CR yang identik dengan uji-t dalam regresi terlihat bahwa koefisien regresi secara signifikan tidak sama dengan nol, oleh karena itu

hipotesa nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan sama dengan nol dapat ditolak dan menerima hipotesa alternatif bahwa masing-masing hipotesa mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model dapat diterima.

4.2.3. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit* Model SEM

Evaluasi terhadap ketepatan model pada dasarnya telah dilakukan pada evaluasi *full structural equation model* diatas. Secara lengkap evaluasi terhadap ketepatan model penelitian adalah sebagai berikut :

a. Evaluasi Atas Asumsi Normalitas Data

Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas telah terpenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk permodelan SEM. Uji normalitas dilakukan baik untuk normalitas data tunggal maupun normalitas data multivariate dimana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Hasil perhitungan normalitas data dengan AMOS 4 sebagaimana tertuang dalam tabel 4.24 dibawah ini :

Tabel 4.24
Normalitas Data

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x7	4.000	9.000	-0.318	-1.837	-0.379	-1.094
y5	2.000	4.000	-1.338	-7.726	0.502	1.448
y4	2.000	4.000	-0.560	-3.232	-0.816	-2.356
y3	2.000	4.000	-0.203	-1.173	-0.824	-2.378
y2	1.000	4.000	-1.074	-6.198	-0.180	-0.519
y1	1.000	4.000	-0.968	-5.587	0.272	0.785
x6	3.000	9.000	-0.154	-0.890	-0.565	-1.631
x5	3.000	9.000	-0.229	-1.322	-0.807	-2.329
x4	2.000	9.000	-0.205	-1.182	-0.442	-1.277
x1	2.000	9.000	0.411	2.375	-0.186	-0.538
x2	1.000	9.000	0.262	1.514	-0.041	-0.119
x3	2.000	9.000	0.141	0.813	-0.716	-2.067
Multivariate					0.072	0.028

Sumber : Hasil Perhitungan AMOS.4

Pada tingkat signifikansi 5 % diperoleh nilai *critical ratio (CR)* sebesar $\pm 2,58$, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada data tunggal maupun data *multivariate* berdistribusi normal dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

b. Evaluasi Atas *Outliers*

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara *univariate* maupun *multivariate*. Oleh karena itu *outliers* dibedakan menjadi dua yaitu : *univariate outliers* dan *multivariate outliers*.

Univariate outliers dideteksi dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi

nilai data penelitian kedalam *standard score* atau yang biasa disebut dengan *z-score* yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair, et al, 1995). Pengujian *univariate outliers* dilakukan dengan bantuan software SPSS. Observasi data yang mempunyai nilai *z-score* $\geq 3,0$ akan dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *univariate* disajikan dalam tabel 4.25 berikut ini :

Tabel 4.25
Uji Outlier Univariate

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	200	-1.7399	2.36094	.000000	1.0000000
Zscore(X2)	200	-2.3980	2.21354	.000000	1.0000000
Zscore(X3)	200	-1.6594	1.97058	.000000	1.0000000
Zscore(X4)	200	-2.9482	2.16640	.000000	1.0000000
Zscore(X5)	200	-2.4103	2.18808	.000000	1.0000000
Zscore(X6)	200	-2.6021	2.55062	.000000	1.0000000
Zscore(X7)	200	-2.6805	1.68518	.000000	1.0000000
Zscore(Y1)	200	-3.0872	.84555	.000000	1.0000000
Zscore(Y2)	200	-2.7566	.70359	.000000	1.0000000
Zscore(Y3)	200	-1.7165	1.24300	.000000	1.0000000
Zscore(Y4)	200	-1.9165	.95469	.000000	1.0000000
Zscore(Y5)	200	-2.4133	.62231	.000000	1.0000000
Valid N (listwise)	200				

Sumber : Hasil Perhitungan AMOS.4

Dari tabel diatas diketahui bahwa nilai *z-score* maksimal $< 3,00$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi *univariate outliers*.

Evaluasi terhadap adanya *multivariate outliers* perlu dilakukan meskipun data yang dianalisis tidak terjadi outliers pada tingkat *univariate*, outliers dapat terjadi setelah data digabung dalam suatu model struktural.

Uji terhadap *outliers multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak mahalanobis pada tingkat $p < 0,001$. (Agusty Ferdinand, 2002) mengemukakan bahwa jarak mahalanobis dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat kebebasan 12 (jumlah variabel bebas). Berdasarkan pengamatan terhadap tabel chi-square (12, 0,001) diperoleh angka 26,217. Jadi data yang mempunyai jarak mahalanobis lebih besar dari 26,217 menunjukkan terjadinya *multivariate outliers*. Uji jarak mahalanobis dilakukan dengan menggunakan alat bantu software SPSS dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.26
Uji Outlier Multivariate

Residuals Statistics

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	42.4692	169.0106	100.5000	20.75160	200
Std. Predicted Value	-2.795	3.301	.000	1.000	200
Standard Error of Predicted Value	7.88482	20.41412	13.97427	2.58638	200
Adjusted Predicted Value	43.8213	174.4918	100.3829	21.08682	200
Residual	-107.7337	101.0586	.0000	54.03120	200
Std. Residual	-1.933	1.813	.000	.969	200
Stud. Residual	-2.008	1.882	.001	1.000	200
Deleted Residual	-116.2212	109.5159	.1171	57.49905	200
Stud. Deleted Residual	-2.024	1.895	.001	1.002	200
Mahal. Distance	2.987	25.699	11.940	4.721	200
Cook's Distance	.000	.024	.005	.005	200
Centered Leverage Value	.015	.129	.060	.024	200

a. Dependent Variabel: RESP

Sumber : Hasil Perhitungan AMOS.4

Dari tabel diatas diketahui dalam model tidak terdapat *multivariate outliers* karena nilai maksimum *mahalanobis distance* dibawah 26,217 (chi-square tabel).

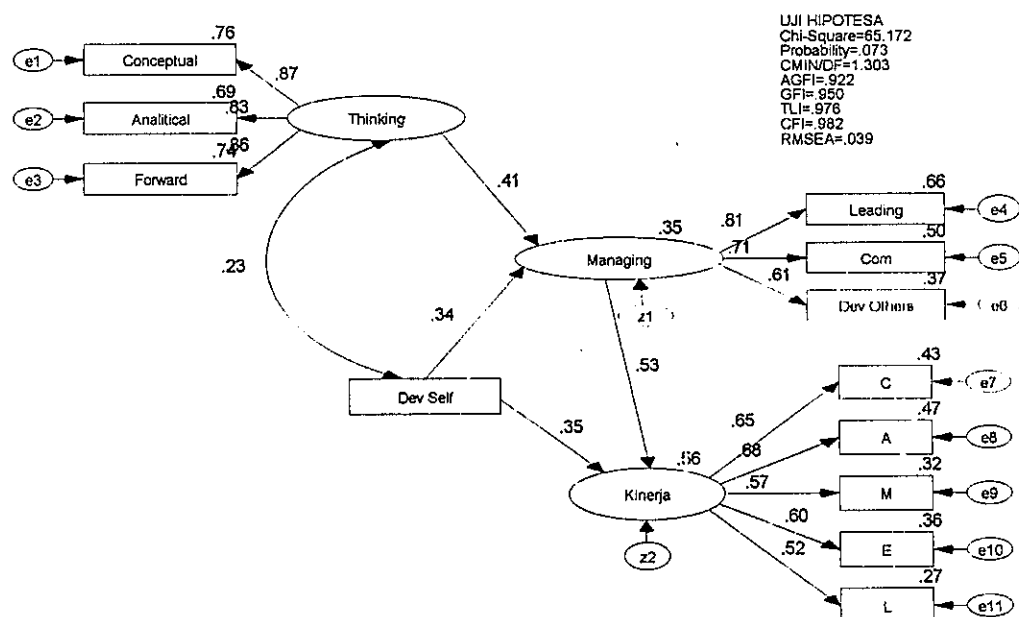
c. Evaluasi Atas *Multicollinearitas* dan *Singularitas*

Dengan menggunakan bantuan software AMOS 4 diperoleh hasil nilai determinan dari matriks kovarians saampel adalah sebesar 7.6868e-002. Nilai tersebut jauh dari nilai nol dan dapat disimpulkan bahwa dalam model tidak terdapat multikollinearitas atau singularitas sehingga data layak untuk digunakan.

d. Evaluasi *Goodness of-Fit*

Pengujian dilakukan dengan menelaah kriteria goodness of fit seperti dalam pengujian *confirmatory factor analysis*. Tujuan dilakukan uji ini adalah untuk melihat kesesuaian model. Dengan menggunakan bantuan software AMOS 4 diperoleh hasil perhitungan *goodness of fit* model SEM sebagaimana digambarkan pada gambar 4.2 berikut ini :

Gambar 4.2
ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI MANAJERIAL
TERHADAP KINERJA BANKPERKREDITAN RAKYAT (BPR)
STUDI KASUS DI WILKER KBI SEMARANG



Dari gambar tampilan AMOS diatas dapat diinterpretasikan hasil-hasil perhitungan sebagai berikut :

Tabel 4.27
Hasil Uji Goodness Of-fit

Goodness of fit	Cut off value	Hasil estimasi	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	65,172	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,073	Baik
CMIN	≤ 2	1,303	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,922	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,950	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,976	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,982	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,039	Baik

Sumber : Hasil Perhitungan AMOS.4

Hasil uji *goodness of fit* menunjukkan bahwa model ini dapat diterima, karena tingkat signifikansi (probabilita) mencapai 0,073

menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi diterima pada taraf nyata 5%. Dengan diterimanya hipotesa nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarians sample dengan matrik kovarians populasi sehingga model ini dapat diterima.

Indeks-indeks lainnya menunjukkan tingkat penerimaan yang baik pula sehingga dapat dinyatakan bahwa model ini fit terhadap data yang tersedia seperti terlihat pada tingkat signifikansi terhadap chi-square sebesar 0,073, indeks CMINDF (1,303); AGFI (0,922); GFI (0,950); TLI (0,976); CFI (0,982); dan RMSEA (0,039).

4.2.4. Pengujian Nilai Residual

Setelah estimasi model dilakukan, model masih dapat dikembangkan dengan syarat mempunyai pijakan teori yang kuat. Oleh karena itu untuk memberikan interpretasi apakah model dapat diterima ataukah perlu dikembangkan lebih lanjut, perlu dilakukan pengamatan terhadap besarnya nilai residual yang dihasilkan. Dengan bantuan software AMOS 4, dapat dilakukan pengamatan terhadap *Standarized Residual Covariance* untuk menguji apakah ada nilai residual yang lebih besar dari $\pm 2,58$ (Hair, et al, 1995). Besarnya nilai *Standarized Residual Covariance* hasil perhitungan AMOS 4 dapat dilihat pada tabel 4.28 berikut ini :

Tabel 4.28
Standard Residual Covariance

Standardized Residual Covariances													
	x7	y5	y4	y3	y2	y1	x6	x5	x4	x1	x2	x3	
x7	0,0000	0,1959	-1,1683	0,1951	1,0645	-0,5217	-0,1414	0,6713	-0,3434	0,5049	-0,1864	-0,3887	
y5	0,1959	0,0000	1,4504	-0,9263	-0,0828	-0,4076	-0,5747	0,1506	-0,0551	-0,4399	-0,6465	-0,7351	
y4	-1,1683	1,4504	0,0000	1,5026	-0,9181	0,7206	-1,6800	-0,2135	-0,8400	-1,2877	-0,3192	-1,2656	
y3	0,1951	-0,9263	1,5026	0,0000	0,0455	-0,6761	-1,0840	0,5178	0,1952	-2,2673	-0,9815	-1,7357	
y2	1,0645	-0,0828	-0,9181	0,0455	0,0000	-0,1516	0,1428	0,7497	0,0208	-0,6232	-0,4843	-0,5540	
y1	-0,5217	-0,4076	0,7206	-0,6761	-0,1516	0,0000	0,1072	1,1207	0,8866	0,1645	-0,4238	0,3207	
x6	-0,1414	-0,5747	-1,6800	-1,0840	0,1428	0,1072	0,0000	-0,1116	0,2850	0,2580	-0,3018	0,2398	
x5	0,6713	0,1506	-0,2135	0,5178	0,7497	1,1207	-0,1116	0,0000	-0,2742	-0,2346	0,0139	0,4471	
x4	-0,3434	-0,0551	-0,8400	0,1952	0,0208	0,8866	0,2850	-0,2742	0,0000	0,0788	0,0518	0,5556	
x1	0,5049	-0,4399	-1,2877	-2,2673	-0,6232	0,1645	0,2580	-0,2346	0,0788	0,0000	0,0422	-0,0182	
x2	-0,1864	-0,6465	-0,3192	-0,9815	-0,4843	-0,4238	-0,3018	0,0139	0,0518	0,0422	0,0000	-0,0209	
x3	-0,3887	-0,7351	-1,2656	-1,7357	-0,5540	0,3207	0,2398	0,4471	0,5556	-0,0182	-0,0209	0,0000	

Sumber : Hasil Perhitungan AMOS.4

Dari tabel diatas diketahui bahwa model tidak perlu dikembangkan lagi karena nilai residualnya kurang dari $\pm 2,58$.

4.2.5. Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan konstruk/variabel laten secara umum. Pendekatan yang digunakan dalam menguji reliability adalah *construct/composite reliability* dan *variance extracted*.

a. *Construct/composite reliability*

Augusty Ferdinand, 2002 mengemukakan formula untuk menghitung *construct/composite reliability* sebagai berikut :

$$\text{Composite reliability} = \frac{\sum (\text{Std. Loading}^2)}{\sum (\text{Std. Loading}^2) + \sum e_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang diambil dari hasil perhitungan komputer dengan bantuan software AMOS 4.
- $\sum e_j$ adalah measurement error dari tiap indikator. Measurement error dapat diperoleh dengan mengurangkan angka 1 dengan reliabilitas indikator yaitu pangkat dua dari *standardized loading* setiap indikator yang dianalisis.

- Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70.

Hasil perhitungan *composite reliability* disajikan pada tabel 4.29 berikut ini : (perhitungan selengkapnya lihat lampiran 3)

Tabel 4.29
Hasil Perhitungan *Composite Reliability*

No	Konstruk	<i>Std Loading</i>	<i>Measurement error</i>	<i>Composite Reliability</i>
1	Thinking	2,56	0,81	0,89
2	Managing	2,13	1,47	0,76
3	Kinerja	3,02	3,17	0,74

Sumber : Hasil perhitungan dari Output Amos 4.0

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator penelitian reliabel untuk digunakan karena nilai *construct reliability* > 0,7.

b. *Variance Extracted*

Variance extracted menunjukkan jumlah variance dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten. Nilai *variance exstracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili konstruk laten secara baik. Nilai *variance exstracted* yang baik minimal 0,50. Nilai *variance exstracted* diperoleh dengan rumus sebagai berikut :

$$Variance\ Extracted = \frac{\sum Std.\ Loading^2}{\sum Std.\ Loading^2 + \sum e_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang diambil dari hasil perhitungan komputer dengan bantuan software AMOS 4.
- $\Sigma \epsilon_j$ adalah measurement error dari tiap indikator.

Hasil perhitungan *variance extracted* disajikan pada tabel 4.30 dibawah ini : (perhitungan selengkapnya lihat lampiran 4)

Tabel 4.30
Hasil Perhitungan *Variance Extracted*

No	Konstruk	<i>Std Loading</i>	<i>Measurement error</i>	<i>Variance Extracted</i>
1	Thinking	2,19	0,81	0,86
2	Managing	1,53	1,47	0,61
3	Kinerja	1,84	3,17	0,52

Sumber : Hasil perhitungan dari Output Amos 4.0

Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa konstruk-konstruk dalam penelitian reliabel untuk digunakan karena nilai *variance extracted* > 0,50.

4.3. Pengujian Hipotesis

Setelah melalui pengujian *confirmatory factor analysis* kemudian dilanjutkan dengan analisis terhadap full model dari SEM, disimpulkan bahwa model dapat diterima dan layak digunakan dalam penelitian. Hal ini di buktikan dengan indeks goodness of-fit yang telah memenuhi criteria yang dipersyaratkan yaitu : chi-square (65,172); probability (0,073); CMINDF (1,303); AGFI (0,922); GFI (0,950); TLI (0,976); CFI (0,982); dan RMSEA

(0,039). Setelah model layak digunakan, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian terhadap hipotesis penelitian.

a. Pengujian Hipotesis I

Hipotesis I : *Thinking* berpengaruh positif terhadap *Managing*

Variabel laten *thinking* dibentuk oleh 3 indikator yaitu : *conceptual thinking*, *analytical thinking* dan *forward thinking*. Sedangkan variabel laten *managing* juga dibentuk oleh 3 indikator yaitu : *leading*, *communicating* dan *developing others*.

Perhitungan parameter estimasi antara *thinking* dengan *managing* menghasilkan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 5,165 ($\geq \pm 2,00$) dan P value sebesar 0,000 ($< 5\%$).

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa *thinking* berpengaruh positif terhadap *managing* dapat diterima. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian Spencer (1993) pada perusahaan-perusahaan di eropa dengan rekomendasi agar meningkatkan cara berfikir manajer guna meningkatkan kemampuan mengatur perusahaan.

b. Pengujian Hipotesis II

Hipotesis II : *Managing* berpengaruh positif terhadap kinerja

Variabel laten *Managing* dibentuk oleh 3 indikator yaitu : *leading*, *communicating* dan *developing others*. Sedangkan variabel laten kinerja

dibentuk oleh 5 indikator yaitu : *capital, asset, management, earning* dan *liquidity*.

Perhitungan parameter estimasi antara *managing* dengan kinerja menghasilkan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 4,994 ($\geq \pm 2,00$) dan P value sebesar 0,000 ($< 5\%$).

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa *managing* berpengaruh positif terhadap kinerja dapat diterima. Hasil ini mendukung penelitian *Zwell* yang melakukan penelitian pada 20 manajer bank dengan 33 pilihan kompetensi, dimana *managing* yang terjabar dalam *visionary leadership* dan *empowering others* dapat mempengaruhi kinerja bank.

c. Pengujian Hipotesis III

Hipotesis III : *Developing self* berpengaruh positif terhadap *Managing*

Developing self merupakan *observed variabel* sedangkan variabel laten *managing* dibentuk oleh 3 indikator yaitu : *leading, communicating* dan *developing others*.

Perhitungan parameter estimasi antara *developing self* dengan *managing* menghasilkan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 4,729 ($\geq \pm 2,00$) dan P value sebesar 0,000 ($< 5\%$).

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa *developing self* berpengaruh positif terhadap *managing* dapat diterima. Hasil penelitian ini relevan dengan hasil penelitian King (2001) tentang kompetensi manajerial

yang dibutuhkan oleh manajer tingkat menengah, menemukan bahwa dalam sebuah perusahaan tekstil dibutuhkan seorang manajer yang mampu mengembangkan dirinya sendiri sebelum mengatur orang lain supaya dapat mengembangkan diri mereka.

d. Pengujian Hipotesis IV

Hipotesis IV : *Developing self* berpengaruh positif terhadap kinerja

Developing self merupakan *observed variabel* sedangkan variabel laten kinerja dibentuk oleh 5 indikator yaitu : *capital, asset, management, earning* dan *liquidity*.

Perhitungan parameter estimasi antara *developing self* dengan kinerja menghasilkan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 4,381 ($\geq \pm 2,00$) dan P value sebesar 0,000 ($< 5\%$).

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa *developing self* berpengaruh positif terhadap kinerja dapat diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Zwell (1999) bahwa inisiatif merupakan variabel dari kompetensi pengembangan diri dapat mempengaruhi kinerja sebuah bank.

e. Pengujian Hipotesis V

Hipotesis VI : *Developing self* berhubungan positif dengan *thinking*

Developing self merupakan *observed variabel* sedangkan variabel laten *thinking* dibentuk oleh 3 indikator yaitu : *conceptual thinking*, *analytical thinking* dan *forward thinking*.

Perhitungan parameter estimasi antara *developing self* dengan *thinking* menghasilkan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 2,9905 ($\geq \pm 2,00$) dan P value sebesar 0,0028 ($< 5\%$) (perhitungan lihat tabel 4.31).

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa *developing self* berhubungan positif dengan *thinking* dapat diterima. Hasil ini mendukung penelitian Spencer (1993) tentang kompetensi yang dibutuhkan oleh manajer, dengan rekomendasi bahwa dalam mengembangkan diri diperlukan suatu kemampuan pemikiran untuk dapat memecahkan masalah yang terjadi pada dirinya sendiri, dengan tetap memperhatikan situasi dan tuntutan yang ada. Demikian pula untuk pemikiran yang tidak bersifat analitis tapi bisa diterapkan dalam memecahkan suatu masalah, diperlukan juga kemampuan pengembangan diri sendiri.

Tabel 4.31
Covariance

Covariances					
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Thinking <--> x7	0,4377	0,1464	2,9905	0,0028	par-12

Sumber : Hasil Perhitungan AMOS.4

4.4. Penjelasan Uji Statistik dan Analisis

Berdasarkan analisis statistik dengan menggunakan bantuan software AMOS.4 diketahui bahwa kelima hipotesis penelitian diterima karena nilai probabilitanya lebih kecil dari 5 %. Variabel *managing* dan *developing self* terbukti berpengaruh positif terhadap variabel kinerja, besarnya pengaruh keduanya berturut-turut adalah 0,53 dan 0,35. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa untuk meningkatkan kinerja, BPR harus meningkatkan kemampuan manajernya dalam *me-manage* yang meliputi kemampuan untuk memimpin, berkomunikasi, dan kemampuan untuk mengembangkan orang lain, disamping tetap memperhatikan faktor-faktor lain seperti pengembangan diri manajer sendiri.

Variabel *thinking* dan *developing self* berpengaruh positif terhadap variabel *managing*, besarnya pengaruh kedua variabel tersebut berturut-turut adalah 0,41 dan 0,34. Hasil tersebut menerangkan bahwa untuk meningkatkan kemampuan manajer dalam *me-manage*, manajer perlu meningkatkan kompetensinya dalam berfikir konseptual, analitikal dan berfikir kedepan.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Setelah dilakukan analisis data dan pengujian hipotesis, pada bab V ini akan dibahas mengenai simpulan penelitian, implikasi teoritis, implikasi kebijakan, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

5.1. Simpulan Penelitian

Berdasarkan hasil analisis terhadap pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja BPR di wilayah kerja Kantor Bank Indonesia Semarang, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

5.1.1. Responden

Dari 200 manajer BPR yang menjadi responden dalam penelitian ini, 57,50 % diantaranya bekerja pada BPR dengan asset antara Rp. 1 – 5 milyar dan 31,50 % diantaranya berusia antara 36 – 41 tahun artinya responden penelitian termasuk dalam kategori usia produktif yang bekerja pada BPR dengan asset yang relatif kecil (asset terbesar di wilayah kerja KBI Semarang \pm Rp. 60 milyar).

Dilihat dari jabatannya, 80,50 % responden merupakan direksi BPR dengan lama menjabat antara 01 – 04 tahun (48,50 %), dan 56,00 % diantaranya berpendidikan sarjana dengan 52,50 % diantaranya punya pendidikan tambahan selain pendidikan formal . Oleh karena itu dapat

dikatakan bahwa sebagian besar responden berpendidikan tinggi dan tergolong baru dalam memegang jabatan direksi.

Lama operasi BPR akan berakibat pada pengalaman sedangkan jumlah lembaga keuangan sejenis dilingkungan BPR akan berakibat pada tingkat persaingan, kedua hal tersebut pada akhirnya akan berpengaruh pada tingkat profitabilitas dan kinerja BPR yang bersangkutan. Empat puluh enam persen responden bekerja pada BPR yang telah beroperasi sejak 13 – 17 tahun yang lalu dengan jumlah lembaga keuangan sejenis dilingkungannya sebesar kurang dari 10 lembaga keuangan (64,50 %). Dari hal itu dapat dikatakan bahwa sebagian besar BPR telah mempunyai pengalaman yang cukup dengan tingkat persaingan yang wajar.

Jumlah karyawan akan berpengaruh pada operasional BPR dan berhubungan searah dengan besar asset BPR. Semakin besar asset BPR maka kebutuhan karyawan juga akan bertambah. Proses rekrutmen karyawan akan sangat menentukan kesesuaian kualitas pekerja yang dibutuhkan. Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa sebagian besar responden bekerja pada BPR dengan jumlah karyawan kurang dari 8 orang, dan sebagian besar BPR (46,00 %) mendapatkan karyawannya selain dari iklan lowongan, info teman/saudara. Kebanyakan karyawan diperoleh dari droping/seleksi yang dilakukan oleh pemilik (perusda).

5.1.2. Hipotesis Penelitian

- a. Hipotesis I : *Thinking* berpengaruh positif terhadap *Managing*

Berdasarkan hasil perhitungan parameter estimasi antara *thinking* dengan *managing* diperoleh nilai *critical ratio* (CR) sebesar 5,165 ($\geq \pm 2,00$) dengan *P value* sebesar 0,000 ($< 5\%$), oleh karena itu hipotesis yang menyatakan bahwa *thinking* berpengaruh positif terhadap *managing* dapat diterima. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baik cara berfikir manajer maka akan semakin baik pula kemampuannya dalam mengatur BPR.

- b. Hipotesis II : *Managing* berpengaruh positif terhadap kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan parameter estimasi antara *managing* dengan kinerja diperoleh nilai *critical ratio* (CR) sebesar 4,994 ($\geq \pm 2,00$) dengan *P value* sebesar 0,000 ($< 5\%$), sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa *managing* berpengaruh positif terhadap kinerja dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin baik kemampuan manajer dalam *manage* BPR maka kinerja BPR akan menjadi semakin baik pula.

- c. Hipotesis III : *Developing self* berpengaruh positif terhadap *Managing*

Berdasarkan hasil perhitungan parameter estimasi antara *developing self* dengan *managing* menghasilkan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 4,729 ($\geq \pm 2,00$) dengan *P value* sebesar 0,000 ($< 5\%$), sehingga

hipotesis yang menyatakan bahwa *developing self* berpengaruh positif terhadap *managing* dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kemampuan manajer dalam *me-manage* BPR, manajer perlu mengembangkan dirinya sendiri.

d. Hipotesis IV : *Developing self* berpengaruh positif terhadap kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan parameter estimasi antara *developing self* dengan kinerja menghasilkan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 4,381 ($\geq \pm 2,00$) dengan *P value* sebesar 0,000 ($< 5\%$), dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa *developing self* berpengaruh positif terhadap kinerja dapat diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengembangan diri oleh manajer secara tidak langsung akan memperbaiki kinerja BPR.

e. Hipotesis V : *Developing self* berhubungan positif dengan *thinking*

Berdasarkan hasil perhitungan parameter estimasi antara *developing self* dengan *thinking* menghasilkan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 2,9905 ($\geq \pm 2,00$) dengan *P value* sebesar 0,0028 ($< 5\%$) (perhitungan lihat tabel 4.26), dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa *developing self* berhubungan positif dengan *thinking* dapat diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa pengembangan diri yang dilakukan oleh manajer akan menentukan cara pandangnya pada suatu persoalan.

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di wilayah kerja Kantor Bank Indonesia Semarang. Hasil ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yaitu:

a. King, dkk (2001)

Melakukan penelitian di perusahaan-perusahaan tekstil, merekomendasikan pentingnya pemikiran analitis dalam mengatur biaya. Kemudian dalam penelitiannya di beberapa rumah sakit, King menekankan pentingnya pemikiran dalam mengatur kemungkinan-kemungkinan resiko yang diperkirakan akan terjadi. Selain itu King juga meneliti Kompetensi manajerial yang dibutuhkan oleh manajer tingkat menengah, menemukan bahwa dalam sebuah perusahaan tekstil dibutuhkan seorang manajer yang mampu mengembangkan dirinya sendiri sebelum mengatur orang lain supaya dapat mengembangkan diri mereka.

b. Spencer (1993)

Hasil penelitiannya pada perusahaan-perusahaan di Eropa, merekomendasikan untuk meningkatkan cara berfikir manajer guna meningkatkan kemampuan dalam mengatur perusahaan. Selain itu dalam penelitiannya tentang kompetensi yang dibutuhkan oleh manajer, mengemukakan bahwa dalam mengembangkan diri diperlukan suatu kemampuan pemikiran untuk dapat memecahkan masalah yang terjadi pada dirinya sendiri, dengan tetap memperhatikan situasi dan tuntutan yang ada. Demikian pula untuk pemikiran yang tidak bersifat analitis

tapi bisa digunakan untuk memecahkan suatu masalah, diperlukan kemampuan pengembangan diri sendiri.

c. Zwell (1999)

Melakukan penelitian pada 20 manajer bank dengan 33 pilihan kompetensi, dimana *managing* yang terjabar dalam *visionary leadership* dan *empowering others* dapat mempengaruhi kinerja bank. Dalam penelitian itu Zwell juga mengemukakan bahwa inisiatif merupakan variabel dari kompetensi pengembangan diri dapat mempengaruhi kinerja sebuah bank.

d. Bridget (1993)

Mengadakan penelitian terhadap kompetensi manajerial para manajer di Eropa, menemukan bahwa kompetensi seorang manajer dalam memimpin dapat mempengaruhi perusahaan yang bersangkutan. Penelitian ini dilakukan terhadap 360 manajer dari 6 negara Eropa yaitu Inggris, Belanda, Spanyol, Perancis, Italia dan Jerman.

e. Hogg (1993)

Mengadakan penelitian tentang kompetensi manajerial di Eropa, mengemukakan bahwa 75 % responden berpendapat bahwa pengembangan diri merupakan salah satu hal penting bagi seorang manajer Eropa.

f. Balffor (2001)

Mendefinisikan pengembangan diri sebagai kemampuan untuk terus-menerus berusaha meningkatkan pengetahuannya mengenai hal-hal yang terjadi di sekitarnya.

5.3. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian telah membuktikan bahwa kompetensi manajerial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja BPR, *managing* mempunyai koefisien regresi cukup besar terhadap kinerja BPR dan *managing* mendapat pengaruh yang cukup kuat dari variabel *thinking*. Implikasi hasil penelitian bagi BPR di wilayah kerja kantor Bank Indonesia Semarang adalah bahwa untuk meningkatkan kinerja BPR manajer harus mempunyai kemampuan yang baik dalam berfikir dan *me-manage*.

Dari hasil penelitian ini, peneliti mengusulkan sejumlah implikasi kebijakan yang perlu dipertimbangkan BPR berkaitan dengan kompetensi manajerial agar dapat memperbaiki kinerjanya. Beberapa implikasi yang dapat disampaikan antara lain adalah :

1. Untuk mengembangkan kemampuan berfikir, manajer BPR agar mengacu pada 3 dimensi yaitu kemampuan berfikir konseptual, analisis, dan berfikir kedepan. Untuk itu bagi manajer yang merasa kemampuannya kurang dalam 3 dimensi tersebut hendaknya berusaha memperbaiki dengan mengikuti pendidikan lanjutan baik formal maupun informal. Hal ini terbukti karena *developing self* mempunyai hubungan positif terhadap *thinking*. Selain mempunyai hubungan positif dengan *thinking*, *developing self* ternyata mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja BPR. Hal ini menguatkan pernyataan bahwa untuk meningkatkan kinerja BPR dibutuhkan manajer yang mumpuni baik secara *conseptual*, *analitical* dan *forward thinking*. Untuk

mencapai tingkat mumpuni ini pengembangan kemampuan pribadi oleh manajer sangat memegang peran penting.

2. Dari pengembangan model penelitian, terbukti bahwa kemampuan *me-manage* manajer ditentukan oleh kemampuan berfikir dan pengembangan pribadi manajer. Oleh karena itu pada diri masing-masing manajer BPR perlu ditanamkan sikap untuk senantiasa mengembangkan diri dengan mengikuti perkembangan dunia usaha dan perbankan mikro khususnya.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dari penelitian ini adalah obyek yang digunakan hanya terbatas pada BPR di wilayah kerja Kantor Bank Indonesia Semarang sehingga dapat disimpulkan sementara bahwa segmentasi responden terlalu homogen. Kemungkinan akan memperoleh hasil yang lebih baik jika penelitian dilakukan pada beberapa jenis perusahaan dalam wilayah yang lebih luas lagi.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian kompetensi di Indonesia belum banyak dilakukan. Oleh karena itu masih terbuka banyak peluang penelitian mengenai kompetensi ini. Dalam melakukan penelitian kompetensi dimasa yang akan datang kiranya perlu mengambil obyek yang berbeda dan lebih luas dengan mengambil variabel dan indikator yang lebih luas pula.

DAFTAR REFERENSI

- Balfoort, Nancy dkk, 2001, *Final Report of The Core Competence Task Team : Staff Survey Implementation Project*, Amerika.
- Bank Indonesia Semarang, 2002, *Statistik Ekonomi dan Keuangan Daerah*.
- Barrett, Frank J., 2000, *Appreciative Learning Cultures : Developing Competencies for Global Organizing*, *Organization Development Journal*, Volume 18, No. 2, Summer 2000.
- Bilynsky, Ulana, 2002, *Integration's Best Performers – Seven Habits of Successful Health Care Systems*, Health Care Strategic Management.
- Bomba, Thomas H., 2001, *Building A Real Estate Busines Based on Core Competencies*, *Real Estate Issues*, Winter 2000/2001.
- Burgoyne, John. G., 1993, *The Competence Movement : Issues, Stakeholders and Prospects*, *Personnel Review*, Volume 22, No. 6 hal 6-13.
- Chaston, Ian, dkk, 2001, *Organizational Learning : An Empirical Assessment of Process in Small UK Manufacturing Firms*, *Journal of Small Business Management* 39 (2), hal. 139-151.
- Drejer, Anders, 2001, *Illustrating Competence Development*, *Measuring Business Excelience* 5, 3, hal. 6-10.
- Gammelgaard, Britta, dkk, 2001, *Logistic Skills and Competencies for Supply Chain Management*, *Journal of Business Logistics*, Volume 22 No. 2.
- Hogg, Bridget A, 1993, *European Managerial Competencies*, *European Business Review*, Volume 93, No. 2, hal 21-26, MCB University Press.

- Iljas, H. Achjar, 2002, *Pemberdayaan Usaha Kecil/Mikro dan Menengah Dalam Rangka Percepatan Pemulihan Ekonomi*, Makalah pada Diskusi Regional Tentang UKM di KBI Semarang
- King, Adelaide Wilcox, dkk, 2001, *Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage : The Middle-Management Edge*, Academy of Management Executive, Volume 15, No. 2.
- Klein, Andrew L., *Validity and Reliability for Competency-Based Systems : Reducing Litigation Risks*, Compensations and Benefits Review.
- Lado, Augustine A., dkk, 1992, *A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage : Toward A Conceptual Integration*, Journal of Management Volume 18, No. 1, hal 77-91, Cleveland State University, Cleveland, Ohio.
- Park, Hoon dkk, 1993, *Local Manager Selection Criteria For US Firms in Korea*, Multinational Business Review, Fall 1993.
- Rao, Purba, 1996, *Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis*, The Asian Manager
- Spencer, Lyle M. and Signe M. Spencer, 1993, *Competence At Work : Models for Superior Performance*, Canada.
- Zwell, Michael, 1999, *A Look at Banks' Chief Competencies*, USBanker.
- Zwell, Michael, 1999, *Competencies Distinguishing Superior Banks*, USBanker.